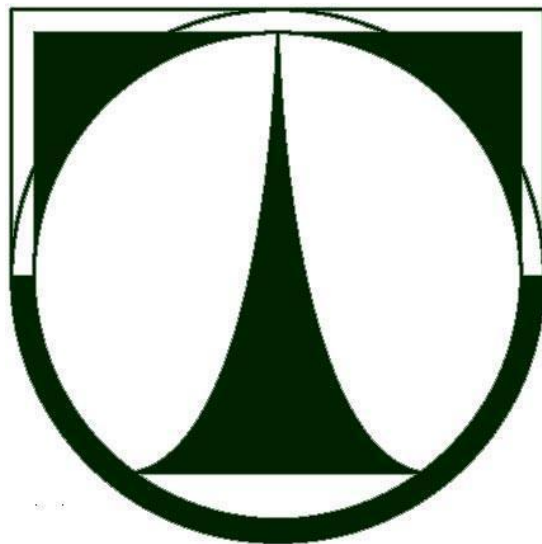


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2012

Bc. Michal Miartuš

# Technická univerzita v Liberci

## Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 – Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Motivace a stimulace zaměstnanců v době hospodářské krize**

### **Motivation and stimulation of employees during the economic crisis**

DP-EF-KPE-2012-54

Bc. Michal Miartuš

Vedoucí práce: Ing. Žuková Helena, katedra podnikové ekonomiky  
Konzultant: Mgr. Vladimír Zákoucký, TRW Automotive Czech, s. r. o

Počet stran: 121

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 4. května 2012

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**

**Akademický rok: 2011/2012**

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Bc. Michal Miartuš**  
Osobní číslo: **E10000143**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Motivace a stimulace zaměstnanců v době hospodářské krize**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

1. Literární průzkum a rešerše
2. Základní pojmy, metodika a vztahy.
3. Analýza současné situace.
4. Výsledky výzkumu a analýza údajů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**AMSTRONG, M. Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 448 s.**

**ISBN 978-80-247-2890-2.**

**AMSTRONG, M. A handbook of human resource management practice. 10. vyd. Londýn: Kogan Page Limited, 2007. 982 s. ISBN-100-7494-4631-5.**

**NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.**

**PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace - jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.**

**STÝBLO, J. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.**

**VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Helena Žuková**


Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant diplomové práce:

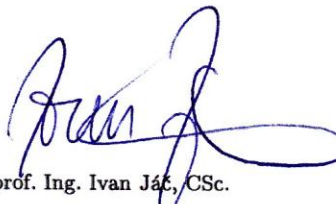
**Mgr. Vladimír Zákoucký**

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2012**

  
doc. Dr. Ing. Olga Hasprová  
děkanka



  
prof. Ing. Ivan Jác, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2011

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, dne 4. května 2012

.....

Bc. Michal Miartuš

## **Poděkování**

Děkuji tímto vedoucí diplomové práce paní Ing. Heleně Žukové za velmi užitečnou metodickou pomoc, cenné rady a připomínky, které byly hodnotným přínosem při zpracování diplomové práce.

Současně děkuji za poskytnuté materiály a informace panu Mgr. Vladimíru Zákouckému a společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o.

Bc. Michal Miartuš

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce *Motivace a stimulace zaměstnanců během hospodářské krize* je analýza a zhodnocení motivačních faktorů, které působí na zaměstnance v současné hospodářské situaci. Zaměřuje se především na identifikování složek motivace, které mají pozitivní účinek na pracovní výkon a spokojenost. Teoretická část nejprve definuje lidské zdroje a jejich řízení v podniku. Další úsek teoretické části shrnuje poznatky vážící se k motivaci, stimulaci a jejich působení na jedince. Na závěr teoretické části jsou pro přiblížení situace nastíněny příčiny vzniku hospodářské krize a dopady jejího působení především na Českou republiku. Praktická část analyzuje vybranou organizaci, kde bylo provedeno empirické šetření spokojenosti zaměstnanců, jehož výsledky byly porovnány s minulostí, vyvozeny současné závěry a doporučeny návrhy pro řešení zjištěných nedostatků.

## **Klíčová slova**

Hospodářská krize, lidské zdroje, motivace, pracovní spokojenost, řízení, stimulace.

## **Annotation**

The goal of the submitted thesis *Motivation and stimulation of employees during the economic crisis* is the analysis and evaluation of motivational factors that affect employees in the current economic situation. It focuses mainly on identifying the components of motivation which have a positive effect on job performance and satisfaction. The theoretical section first defines human resources and their management in the company. Next part summarizes the theoretical knowledge pertaining to the motivation, stimulation and their effects on individuals. At the conclusion of the theoretical part there are outlined causes of economic crisis and an effects mainly impacts on the Czech Republic. The practical part analyzes the selected organization, which was carried out an empirical investigation of employee satisfaction, the results were compared with the past, drawn the current conclusions and recommended proposals for addressing the identified deficiencies.

## **Key Words**

Economic crisis, human resources, management, motivation, stimulation, work satisfaction.



# Obsah

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>13</b>
<b>Seznam zkratek.....</b>	<b>14</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>15</b>
<b>1 Charakteristika lidských zdrojů .....</b>	<b>17</b>
1.1 Lidský potenciál firem .....	18
1.2 Specifické rysy lidských zdrojů .....	19
<b>2 Řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>21</b>
2.1 Cíle řízení lidských zdrojů .....	22
2.2 Úlohy a funkce řízení lidských zdrojů .....	23
2.3 Strategické řízení lidských zdrojů.....	24
<b>3 Motivace .....</b>	<b>27</b>
3.1 Motiv.....	29
3.2 Zdroje motivace .....	30
3.3 Proces motivace .....	35
3.4 Teorie motivace .....	36
3.5 Pravidla motivace .....	42
3.6 Motivace pracovního jednání.....	43
3.7 Vztah motivace a výkonu .....	44
<b>4 Stimulace .....</b>	<b>47</b>
4.1 Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	48
4.2 Stimul.....	48
4.3 Stimulační prostředky .....	49
<b>5 Pracovní spokojenost.....</b>	<b>57</b>
5.1 Znaky a předpoklady pracovní spokojenosti .....	58
<b>6 Motivace zaměstnanců během hospodářského útlumu.....</b>	<b>59</b>
6.1 Pozadí vzniku hospodářské krize.....	59
6.2 Příčiny vzniku hospodářské krize .....	62

6.3	Dopady hospodářské krize .....	65
6.4	Motivace zaměstnanců v době hospodářské krize .....	72
<b>7</b>	<b>Metodický postup .....</b>	<b>74</b>
7.1	Cíl práce .....	74
7.2	Metoda průzkumu .....	74
7.3	Hypotézy .....	76
<b>8</b>	<b>Charakteristika společnosti .....</b>	<b>77</b>
8.1	Historie firmy .....	78
8.2	Politika společnosti .....	79
8.3	Zákazníci .....	81
8.4	Motivační program TRW Automotive Czech, s. r. o. ....	81
<b>9</b>	<b>Vyhodnocení výsledků průzkumu .....</b>	<b>84</b>
9.1	Pracovní atmosféra .....	84
9.2	Motivovanost pracovníků .....	89
9.3	Komunikace vedení se zaměstnanci .....	93
9.4	Přístup k pracovním strategickým prioritám .....	98
9.5	Hodnocení pracovníků .....	101
9.6	Vnímání postavení v podniku .....	104
9.7	Zhodnocení výsledků a závěrečná diskuze .....	106
	<b>Závěr .....</b>	<b>110</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>112</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>117</b>

# Seznam obrázků

Obr. 1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.....	31
Obr. 2: Proces motivace.....	36
Obr. 3: Rozšířená Maslowova pyramida potřeb.....	38
Obr. 4: Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti .....	40
Obr. 5: Obrácená U – křivka .....	45
Obr. 6: Rozdíl mezi motivací a stimulací .....	48
Obr. 7: Index NASDAQ Composite v období 1995-2002 .....	61
Obr. 8: Základní úrokové sazby stanovené FEDem v letech 1991-2011 .....	63
Obr. 9: Přírůstek hrubého domácího produktu ČR mezi lety 2000 a 2010 v % - stálé ceny.....	68
Obr. 10: Vývoj míry inflace v ČR mezi lety 2006 až 2010 v % .....	69
Obr. 11: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR - čtvrtletně .....	70
Obr. 12: Vývoj cen nemovitostí v České republice v letech 2006-2010.....	71
Obr. 13: Uspořádání závodu TRW Automotive Czech, s. r. o. ....	78
Obr. 14: Doporučil bych své pracoviště ostatním jako výborné místo k práci. ....	84
Obr. 15: Téměř nikdy nepřemýšlím o odchodu z mého pracoviště nebo z TRW Automotive za jinou práci. ....	85
Obr. 16: Mám-li příležitost, říkám ostatním, jak dobré je zde pracovat. ....	86
Obr. 17: Pokud to záleží na mně, budu pracovat v našem závodě ještě příští rok. ....	87
Obr. 18: Pracovní atmosféra v TRW Automotive je dobrá, jsem s ní spokojen(a).....	88
Obr. 19: Tato firma mě inspiruje k tomu, abych každý den odváděl(a) tu nejlepší práci. ..	89
Obr. 20: Cítím, že dělám všechno, co mohu a co bych měl(a) dělat, abych přispěl(a) k našemu úspěchu.....	90
Obr. 21: Tato organizace mě motivuje k tomu, abych vykonával(a) práci co nejlépe.....	91
Obr. 22: Práce, kterou denně vykonávám, mě povzbuzuje. ....	92
Obr. 23: Můj vedoucí/nadřízený mi poskytuje pomoc jakou potřebuji, abych ve své práci uspěl(a). ....	93
Obr. 24: Jsem přesvědčen(a), že vedení našeho závodu je dobré.....	94
Obr. 25: Vedení korporace TRW Automotive vymezuje jasný směr do budoucnosti. ....	95

Obr. 26: Jsem přesvědčen(a), že vedení naší výrobní divize je dobré.....	96
Obr. 27: Vidím spojitost mezi strategickými prioritami TRW Automotive a mou prací....	97
Obr. 28: Nejlepší kvalita (např. ppm, vysoký stupeň spokojenosti zákazníka).....	98
Obr. 29: Nejnižší náklady (např. na čas dodání, mimořádné náklady na dopravu, vysokou produktivitu).....	99
Obr. 30: Celosvětový dosah (např. světoví dodavatelé, nově rostoucí trhy).....	99
Obr. 31: Inovační technologie (např. úspěšně zavést nejnovější úroveň technologie).....	100
Obr. 32: Celkově mám pocit, že moje mzda odpovídá výkonu, kterým přispívám k úspěchu našeho závodu. ....	101
Obr. 33: Jsem schopen(na) snadno skloubit pracovní a soukromé povinnosti.....	102
Obr. 34: Fyzická náročnost mé práce odpovídá druhu práce, kterou vykonávám. ....	103
Obr. 35: Celkově moje budoucí příležitosti v práci/kariéře v TRW Automotive vypadají velmi dobře. ....	104
Obr. 36: Náš závod poskytuje jistoty (cítím se zde bezpečně).....	105

## Seznam tabulek

Tab. 1: Seznamy lidských potřeb (motivů) dle J. P. Guilforda a K. B. Madsena .....	32
Tab. 2: Formální a neformální skupiny - porovnání.....	53

## Seznam zkratk

CRA	Community Reinvestment Act
ČNB	Česká národní banka
FED	Centrální banka v USA ( <i>Federal Reserve System</i> )
HDP	Hrubý domácí produkt
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
TUL	Technická univerzita v Liberci

# Úvod

Lidské zdroje neboli zaměstnanci postupem času stále více udávají hlavní směr určující výkonnost a úspěšnost každého podniku. Technologie se stávají dostupnější než kdy dříve, vzdálenosti se zkracují a přístup k materiálním zdrojům je dostupnější pro stále větší množství společností. Dříve malá oddělení personálních zdrojů ve většině úspěšných organizacích narostla na oddělení velká. V minulosti byl klíčem ke konkurenční výhodě přístup k technologiím a materiálním zdrojům. Nyní jsou klíčem ke konkurenční výhodě lidé uvnitř organizace, také nazývané jako lidské zdroje (kapitál). Zásadním je schopnost získat, rozvíjet a udržet šikovné a motivované jedince. Podstatným elementem je motivace k žádoucí činnosti těchto jedinců. V našich podmínkách ještě někde převládá soustředění se na maximalizaci okamžitého zisku oproti podpoře lidského kapitálu, který při vhodné volbě motivačních faktorů přinese podniku dlouhodobě lepší výsledky.

Problematiku pracovní motivace je možné chápat ze dvou pohledů – manažerského a psychologického. Podstatou manažerského přístupu k pracovní motivaci je hledání vhodných metod ovlivňujících motivaci pracovníků s cílem dosáhnout co nejvyšší úrovně jejich výkonnosti, v psychologickém kontextu jde především o snahu porozumět a objasnit proces motivace pracovníka. Rozdíl mezi výkonností motivovaného a nemotivovaného pracovníka je zásadní a spočívá hlavně v přístupu k práci. Když jedinec pracuje bez vnitřní motivace, práce ho nebaví, projeví se to na jeho odvedeném výkonu, který je většinou průměrný. Motivace představuje vnitřní hybné síly, které pomocí motivačních faktorů dávají chování určitý cíl. Pokud se tyto cíle motivovaného pracovníka dostanou do souladu s cíli podniku, nastane situace, která přináší maximální užitek jednotlivci i podniku.

Nejdůležitějším krokem je tedy udržet své zaměstnance motivované a stimulované. Pouze správná aplikace těchto faktorů však bude přínosem pro organizaci. Nevhodné použití bude stát firmu akorát více peněz a nevyplyne z něj žádný významný užitek. Zásadní je identifikovat jaké jednotlivé motivy a stimuly na jedince působí a individuálně je aplikovat.

Motivační faktory bývají často omezeny pouze na finanční ohodnocení. I přesto, že má tento faktor velký význam, je především stimulem a působí tedy zvnějšku. Obzvlášť v dlouhém období není výše finanční odměny zárukou dobře odvedené práce či vysokého pracovního nasazení. V dnešní době je kladen důraz na nefinanční, tedy vnitřní motivátory jako například pochvaly za dobře odvedenou práci, pocit uznání a důležitosti. Tyto faktory nestojí společnost žádné peníze, ale dokážou zaměstnance dlouhodobě motivovat.

Vzhledem k současné hospodářské situaci, kdy stojí v centru zájmu vedoucích pracovníků především zavádění úspor a optimalizace, se může zdát, že otázce motivace zaměstnanců není věnován dostatek prostoru. Myslím si, že by tomu mělo být přesně naopak. V době propouštění, kdy si podnik nechává převážně své klíčové zaměstnance, by o to více mělo být důležité udržet je motivované. Jednak jsou na ně kladeny větší požadavky, jelikož jim po propouštění přibude práce a současně bude o tyto vzdělané a klíčové zaměstnance zájem v ostatních firmách toužících po návratu k velkým ziskům.



# 1 Charakteristika lidských zdrojů

Abychom pochopili obsah sousloví „lidské zdroje“, je nutné vymezit i význam slova „zdroj“. Zdroj v přeneseném technickém smyslu obecně vyznačuje původ energie. Můžeme jej vyjádřit jako podklad, východisko, příležitost, původce apod., nebo i jako faktor, který může člověk využívat. Ekonomické vědy pod pojmem zdroje chápou peněžní prostředky nebo výrobní vstupy (zdroje). Právě slovo vstup nám pomáhá vysvětlit, co jsou to lidské zdroje. Lidské zdroje bychom mohli interpretovat jako „vstupy lidí“ (Bakoš, Binek, Póč, 2006).

Encyklopedie Diderot (1999, s. 354) charakterizuje lidské zdroje jako *„moderní typ managementu, který usiluje o komplexní využití lidského potenciálu zdůrazněním jeho aktivity a spontánní motivace. Jde obvykle o propracovaný systém náboru, výběru, rekvalifikace a především motivace, v němž hraje roli jak odstupňování platového postupu, tak participace a odpovědnost při rozhodování, spojená s osvojením kultury organizace.“*

Pokud se však zaměříme na lidské zdroje v podniku, myslíme tím celý lidský potenciál. Původ významu lidských zdrojů můžeme nalézt v personalistice, kde konkurenční tlak donutil firmy a organizace, aby se začaly věnovat rozvoji svých zaměstnanců, neboť jejich nahrazování je velice složité a schopnosti kvalitních pracovníků mohou být pro mnoho firem zásadní a jedinou konkurenční výhodou.

Jednou z důležitých rolí lidských zdrojů je tedy jejich přínos pro získávání konkurenční výhody. V současné době přikládají mnohé firmy velký význam svým zaměstnancům. Na rozdíl od let minulých se v době probíhající ekonomické krize se snaží firmy nešetřit v první řadě na svých zaměstnancích, ale hledají jiné cesty, kde uspořit. Mnoho společností pochopilo, že správnou cestou k ziskovosti a získávání výhody oproti konkurenci jsou právě lidské zdroje pracující pro společnost.

Pomocí lidských zdrojů dochází k aktivaci ostatních zdrojů a determinaci jejich využití. Jsou tím nejhodnotnější a v rozvinutých tržních podmínkách povětšinou i tím nejdražším

zdrojem rozhodujícím o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Díky tomu je žádoucí, aby se staly jádrem řízení celé organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Kvalita lidských zdrojů je povětšinou vyjádřena dosaženou úrovní vzdělání, i když je nepochybné, že znalosti a dovednosti si lidé osvojují i v rámci neformálního a informálního učení. Podstatné je nejen dosažení určité úrovně vzdělání, ale také kvalita tohoto vzdělání (Bakoš, Binek, Póč, 2006).

Tématem této práce je motivace a stimulace zaměstnanců..., v této kapitole byly charakterizovány lidské zdroje, a proto bych chtěl upřesnit, že pro potřeby této práce budou v určitých souvislostech zaměstnanci charakterizováni přesnějším a vhodnějším termínem „lidské zdroje“.

## **1.1 Lidský potenciál firem**

Jak uvádí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005), výkonnost a úspěšnost firem v současném složitém podnikatelském prostředí se odvíjí od mnoha faktorů. Záleží na technickém vybavení, finančním zajištění dostupnosti materiálních zdrojů a informací, konkurenčních výhodách i efektivním řízení. Jedním z nejdůležitějších, častokrát však neprávem opomíjených a nedoceňovaných faktorů úspěšnosti firem jsou lidé, jejich zaměstnanci, manažeři, personál. V současné praxi řízení jsou zaměstnanci stále méně pokládáni za pouhou pracovní sílu a stále častěji je na ně pohlíženo jako na svébytný a unikátní zdroj podnikatelské úspěšnosti a přidané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se lidským potenciálem rozumí soubor dispozic a předpokladů jedince zaměřených na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska pomáhají podniku v rozvoji konkurenceschopnosti. Nezřídka však dochází k zaměňování lidského potenciálu s lidským kapitálem, avšak termín potenciál v sobě skrývá prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti na rozdíl od lidského kapitálu, který se váže spíše k současnosti.

Mnoho společností po celém světě již pochopilo, že jejich potenciál závisí na kvalitě lidských zdrojů uvnitř organizace. Společnosti nikdy nemohou dlouhodobě dosáhnout většího výkonu, než je úhrn všech potenciálů lidí v organizaci. Můžete mít sebelepší technické vybavení, ale když nikdo nenavrhne plán výroby, nenarýsuje projekt, neobsluhuje stroje, nikdy nedosáhnete úspěchu (Renckly, 2004).

## **1.2 Specifické rysy lidských zdrojů**

Lidské zdroje jako takové mají, oproti ostatním faktorům promlouvajícím do výkonnosti společnosti, určitá specifika a výjimečné postavení. Je to dáno zejména jejich charakteristikou, která je předurčena jejich schopností činit vlastní rozhodnutí nezávisle na požadavcích.

Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) jsou lidské zdroje charakteristické svojí svérázností v porovnání s dalšími zdroji podnikatelské činnosti (např. materiálně-technickými, přírodními, finančními a informačními zdroji). Tato svéráznost a výjimečnost je dána tím, že lidé jsou schopni:

- Analyzovat a vyhodnocovat situace v níž se nachází a vyvozovat z toho důsledky pro své jednání.
- Orientovat se ve vnějším prostředí firmy, nalézat příčiny určitých jevů, působit na ně a předpovídat jejich možné následky.
- Vykonávat složitou odbornou a tvůrčí práci ve prospěch dosažení podnikových cílů pomocí svých nabytých zkušeností.
- Ovlivňovat své spolupracovníky a ostatní zdroje podnikatelské činnosti ve prospěch dosažení firemních cílů, a tím přispívat k firemní prosperitě.

Lidské zdroje jsou považovány za aktivní, nejdynamičtější a nejprizpůsobivější podnikový faktor, který je schopen mobilizovat ostatní zdroje podnikání a celkové organizační dění (Armstrong, 2009).

Avšak lidské zdroje jsou většinou i nejsložitěji ovlivnitelným aktivem podniku. Obtížně se aklimatizují na podnikový způsob a styl práce. Přinášejí svůj individuální přístup a často preferují své zájmy oproti zájmům podniku. Leckdy bývají nespokojeni se stavem věcí a chybují.

## 2 Řízení lidských zdrojů

Klíčovým faktorem ovlivňujícím úspěšnost či neúspěšnost firem ve vysoce konkurenčním prostředí tržního hospodářství jsou lidské zdroje a jejich řízení.

Armstrong (2009) definoval řízení lidských zdrojů jako racionální strategický přístup k vedení nejhodnotnějšího statku podniku, tedy uvnitř organizace pracujících jedinců, kteří samostatně či skupinově odvádějí systematické úsilí směřující k dosažení podnikových cílů.

Řízení lidských zdrojů lze vysvětlit jako strategicky zaměřené a průběžně koordinované činnosti v podniku, sloužící k získávání, rozvoji a udržení zaměstnanců a současně vytvoření potřebných podmínek pro podávání vysokých výkonů, díky kterým dochází k přispívání k dosahování podnikových cílů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

*„Řízení lidských zdrojů je součástí podnikového řízení, jež se zaměřuje na skutečnosti týkající se člověka v pracovním procesu, od jeho získávání, formování, fungování, využívání a organizování jeho činností, výsledků jeho práce, efektivní využívání jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu a postoji k práci, podniku a spolupracovníkům až po dojmy z jeho uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 1997, s. 11).“*

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, s. 543) definovali *„řízení lidských zdrojů jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.“*

Nová koncepce řízení lidských zdrojů znamená posun od předešlého pojetí, tzv. personální práce, personálních činností a práce s lidmi v organizaci směrem ke komplexnějšímu chápání lidských zdrojů organizace v obsáhlých strategických a systémových spojitostech. V podstatě řízení lidských zdrojů můžeme popsat jako aktivní integrovaný systémový a strategický přístup managementu k personální optimalizaci organizace (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005).

## 2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je dosažení podnikových cílů prostřednictvím lidských zdrojů v organizaci. Řízení lidských zdrojů je při tomto úkolu nástrojem, pomocí kterého se snaží podnik dosáhnout co nejefektivnějšího využití pracovní síly, motivace k vyšším výkonům, rozvoje pracovních schopností zaměstnanců a tím zvyšováním produktivity práce.

Mezi další cíle řízení lidských zdrojů patří dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmísťování schopných a motivovaných zaměstnanců na základě integrované soustavy postupů a současně vytváření podmínek pro efektivní naplňování směru podnikání pomocí co nevyšší efektivity lidských zdrojů.

Podle Armstronga (2009) se řízení lidských zdrojů týká naplňování cílů v následujících oblastech:

- Zabezpečování a rozvoj pracovníků – získávání a udržování motivovaných pracovníků apod.
- Ocenění pracovníků – zavádění postupů pro oceňování a odměňování pracovníků.
- Vztahy – spolupráce, důvěra, přístup k pracovníkům a péče o ně.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení jejich kvalitativní a kvantitativní stránky. Mezi kvalitativní stránky můžeme zařadit například počet zaměstnanců, profesní zaměření a formální kvalifikaci. U kvantitativní stránky se jedná o kreativitu, výkonnost, motivaci a identifikaci s firemními cíli. Vymezení cílů vychází z odhadu vývoje budoucí situace a jejího dopadu na naplňování podnikové strategie a podnikových cílů. Tyto skutečnosti je poté nutné promítnout do interních změn a postupů, které společnosti umožní využít pozitivních jevů a naopak se vyhnout těm negativním. V důsledku těchto odhadů společnost přehodnocuje obsah a organizaci práce, vzdělávací programy, vnitropodnikovou komunikaci, informační strategii a v neposlední řadě realizaci podnikové strategie (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Podle Brodského (2009) jsou cíle řízení lidských zdrojů ovlivňovány podnikovou strategií, finančními a technologickými faktory. Ty nám ovlivňují úroveň potřebné kvalifikace a profese. Tyto cíle je možné rozdělit do následujících skupin:

- Cíle společenské – vztahy s okolím organizace, dodržování platných zákonů atd.
- Cíle organizační – plánování zaměstnanosti, vzdělávání, hodnocení výkonu a jeho kontrola.
- Cíle funkční – tvorba pracovního prostředí nezbytného k efektivnímu využívání zdrojů.
- Cíle osobní – soulad mezi osobní kariérou zaměstnance a potřebami organizace.

## **2.2 Úlohy a funkce řízení lidských zdrojů**

Základní úlohou řízení lidských zdrojů je zabezpečení požadovaného počtu zaměstnanců v odpovídající profesní a kvalifikační struktuře v souladu se strategickými cíli podniku. Vytvoření potřebných podmínek pro efektivní práci zaměstnanců, a tím plnění podnikových cílů.

Aby podnik dokázal efektivně provádět výše zmíněné úlohy, potřebuje rozsáhlou paletu různých činností, která se nazývá personální funkce. Tyto funkce pak pomáhají k plnění základních úloh řízení lidských zdrojů. Mezi základní funkce se řadí:

- Strategické řízení lidských zdrojů – stará se o soulad mezi řízením lidských zdrojů a strategickými potřebami podniku.
- Plánování lidských zdrojů – rozhoduje o tom, kolik pracovníků a k jakému termínu je potřeba k zabezpečení určité produkce či služeb.
- Analýza práce – systematické shromažďování a vyhodnocování informací o obsahu práce.
- Získávání, výběr a rozmisťování pracovníků.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – vzdělávání v návaznosti na strategické potřeby podniku.

- Hodnocení a odměňování zaměstnanců – za účelem udržení motivovaných a spokojených zaměstnanců.
- Personální informační systém – zajišťuje dostatek aktuálních informací o zaměstnancích, jejich činnostech, pracovních místech a situaci na trhu práce.

Úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je napomáhat tomu, aby byl podnik výkonný a aby se tato výkonnost v průběhu času neustále zvyšovala. Toto lze splnit pouze ustavičným zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na optimální využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale vzhledem k tomu, že lidské zdroje určují i způsob zacházení a využívání všech ostatních zdrojů v organizaci, tedy zajišťují jejich efektivní využívání, nepřímo tak působí na celkovou výkonnost podniku (Koubek, 1997).

Podle Armstronga (2009) je hlavní úlohou lidských zdrojů působit na tyto oblasti:

- Organizace – její podoba a rozvoj, tvorba pracovních úkolů, rolí a míst.
- Zaměstnanecké vztahy – vytvářet pozitivní klima mezi zaměstnanci a organizací.
- Management znalostí – zavádění postupů pro efektivnější proces učení, za účelem zlepšení výkonů v podniku.
- Zabezpečování lidských zdrojů – plánování a výběr pracovníků.
- Řízení pracovního výkonu a odměňování.
- Rozvoj lidských zdrojů – rozvoj vzdělávání pracovníků, manažerů a řízení jejich kariéry.

## **2.3 Strategické řízení lidských zdrojů**

Strategické řízení lidských zdrojů je možné chápat jako určitý přístup k řešení dlouhodobých záměrů v oblasti lidských zdrojů, který je součástí strategického řízení podniku. Je to proces, který se skládá z formulování vize, poslání a cílů podniku, volby vhodné strategie na podnikové úrovni, návrhu organizačních změn, administrativních opatření a kontrolního systému na realizaci strategie.



*„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním podnikové personální strategie. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii (Koubek, 1997, s. 23).“*

Podle Dvořákové (2007) se strategie řízení lidských zdrojů zabývá definováním záměrů organizace. Konkrétně tím co by měla organizace změnit v managementu lidských zdrojů, aby dosáhla svých cílů. Strategie řízení lidských zdrojů se v první řadě odvíjí od celkové strategie organizace a je nežádoucí, aby docházelo k jakémukoliv odklonu. Strategie lidských zdrojů formuluje:

- Vize budoucnosti v oblasti lidských zdrojů.
- Poslání organizace vzhledem k zaměstnancům.
- Aktuální strategie a cíle organizace.
- Obor činnosti organizace.
- Přehledy strategických předností a nedostatků organizace a budoucí výhled řešení a využití těchto předností.
- Současnou strategii lidských zdrojů.
- Dopad výše uvedených bodů na plánování (pozitivní či negativní) lidských zdrojů organizace.

Strategie řízení lidských zdrojů je jednou z funkcionálních strategií organizace. Mezi funkcionální strategie podniku patří také např. marketingová, produkční, obchodní či finanční strategie. Předpokladem úspěšnosti strategie řízení lidských zdrojů je tak soulad s celkovou podnikovou strategií a zároveň s ostatními funkcionálními strategiemi (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Strategické řízení lidských zdrojů se dotýká vztahů mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením firmy. Úzce souvisí s obecným přáním organizace, a to naplňováním podnikových cílů prostřednictvím lidských zdrojů v podniku. S přihlédnutím k výše zmíněným tvrzením, že lidský kapitál je nejvýznamnějším zdrojem konkurenční výhody a tím, že lidé jsou ti, kteří realizují strategický plán, se musí top management těmito skutečnostmi řídit při vytváření podnikových strategií (Armstrong, 2009).

Důvodem pro strategické řízení lidských zdrojů je dosažení konkurenční výhody. Ta se stává podstatou konkurenční strategie podniku. Obsahuje ideální použití schopností, zdrojů, vztahů a rozhodnutí, která dovolují optimálně využít příležitosti trhu a zároveň napomáhají podniku vyhnout se nástrahám, které by mohly ohrozit jeho pozici a postavení (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 1990).

### 3 Motivace

Pojem motivace je v psychologii jedním z velmi často používaných pojmů týkajících se osobnosti člověka. Rozumíme tím vnitřní stav člověka, jeho přání, touhy, pocity, které na něj silně působí a uvádí jej do pohybu s cílem uspokojení jeho potřeb. Motivace zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle jedince, obsahuje snahu člověka odvádět výkon, díky kterému bude moci naplnit své potřeby.

Pojem „motivace“ má původ v latinském slově „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.

Jak říká Daigeler (2008), lidé nepodávají výkony bezdůvodně. Daigeler se domnívá, že je uvnitř každého jedince zakotvena potřeba být něčím užitečný. Podle našich schopností a osobních postojů tato potřeba získává konkrétní obsah, a tím získáváme cíl a motiv pro naše konání. Motivaci dělí na obecnou a specifickou. Obecná motivace se projevuje jako potřeba po seberealizaci a po smyslu našeho konání. Oproti tomu specifická motivace pochází z konkrétního obsahu obecné potřeby pracovníka něco tvořit.

*„Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence lidské osobnosti, vzbuzující a regulující aktivitu osobnosti. Motivace integruje a organizuje celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli (Mayerová, Růžička, 2000, s. 110).“*

Pojem motivace objasňuje, že na psychiku každého člověka působí specifické, ne vždy zcela vědomé a zřejmé vnitřní hybné síly – motivy a pohnutky. Ty na člověka působí aktivizujícím vlivem, dále jej pak určitým směrem zaměřují a tuto aktivitu a směr udržují. Navenek se působení těchto vnitřních sil ukazuje v podobě motivované činnosti a motivovaného jednání (Bedrnová, Nový, 2004).

Signifikantním znakem motivace je skutečnost, že působí zároveň ve třech složkách (dimenzích) motivace. Jedná se o:

- Směr – vyjadřuje, co se daná osoba pokouší dělat.
- Úsilí – s jakou pílí se o danou činnost tato osoba pokouší.
- Vytrvalost – jak dlouho se tato osoba pokouší o dosažení určitého cíle.

Každý člověk je jiný a motivy jeho chování jsou různé, zakotvené hluboko v jeho osobnosti. V praxi se ukazuje jako důležité rozdělení motivace na dva druhy:

**Vnitřní motivace** - tento druh motivace obsahuje motiv, jenž vyvolává činnost uvnitř člověka. Vztahuje se přímo k obsahu a cílům úkolu. Podstatné je proto zjistit, co sám pracovník chce a považuje za důležité. Pokud existuje souvislost mezi vlastními podněty pracovníka a cíli podniku, tak vznikne dlouhodobá motivace. Příznačnými faktory vnitřní motivace jsou:

- Zajímavá a smysluplná činnost.
- Volnost a zároveň odpovědnost.
- Možnost rozšiřování schopností a kvalifikace.
- Uznání za odvedenou práci.

**Vnější motivace** – o vnější motivaci se jedná tehdy, pokud pracovníka k činnosti pohánějí podněty zvenčí. Nevýhodou těchto podnětů je jejich krátkodobost. Pokud přestane podnět působit, skončí i motivace. Jestliže chceme udržet zaměstnance motivované, musí tyto podněty působit neustále. Typickými podněty jsou:

- Peníze - zvyšování platu, odměny za dobře odvedenou práci.
- Postavení a privilegia.
- Jistota pracovního místa.
- Vhodné pracovní podmínky.
- Kritika a sankce.

Motivace není jen jedním z obecných pojmů novodobého managementu. Je to složitý a velmi individuálně zaměřený proces uplatňování motivačních postupů a strategií tak, aby organizace dokázala své lidi optimálně aktivovat k takové práci, která jí přinese přidanou hodnotu vyšší než náklady na její dosažení.

### **3.1 Motiv**

Jedním ze základních pojmů, vážících se k problematice motivace, patří motiv. Motivy jsou osobní příčiny určitého chování. Jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, jednání a činností člověka orientované na uspokojování specifických potřeb. Výchozí formou motivu je potřeba, ostatní formy se vyvíjejí právě z potřeb. Potřeba je stav nedostatku něčeho, co je žádoucí a co nás pohání k činnostem, kterými tuto potřebu uspokojujeme.

Jak uvádí Bedrnová a Nový (1998), motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu neboli pohnutku. Je možné jej chápat jako psychologickou příčinu či důvod určitého jednání jedince, který individualizuje jeho prožívání a poskytuje psychologický smysl jeho činnostem. S pojmem motiv se úzce pojí pojem cíle. Základním cílem každého motivu je dosažení stavu určitého uspokojení. Působení obvykle trvá tak dlouho, dokud není dosaženo cíle, tedy stavu žádaného uspokojení. Kromě těchto motivů cílových (terminálních) existují také motivy bez konkrétního cíle.

Tuto skupinu motivů můžeme nazvat motivy instrumentálními. Jedná se například o motiv zájmu člověka o určitou oblast, např. o lingvistiku. V tomto příkladě není možné určit nějaký konkrétní cíl. Dá se předpokládat, že člověk se zájmem o lingvistiku se bude během svého života zabývat studiem jazyka či jazyků, ale ani za celý svůj život nedokáže dosáhnout na nějaký určitý cíl, jako třeba naučit se deset světových jazyků komplexně.

Mimo výše zmíněného rozdělení motivů existuje řada rámcových a komplexnějších klasifikací. Jak uvádí Dvořáková (2007), je možné motivy roztrždit jako:

- Prvotní a odvozené.
- Plné či částečně vědomé a nevědomé.
- Vrozené a získané.
- Biogenní, psychogenní a sociogenní.
- Materiální a duchovní.

### **3.2 Zdroje motivace**

K pochopení problematiky motivace lidského chování, resp. pracovního jednání, které je základním předpokladem možnosti na tuto složku osobnosti účinně působit, je nutné porozumět tomu, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pochází a jaké skutečnosti mají vliv na to, že něco člověk chce a něco naopak odmítá (Bedrnová, Nový, 1998).

K základním zdrojům motivace řadíme:

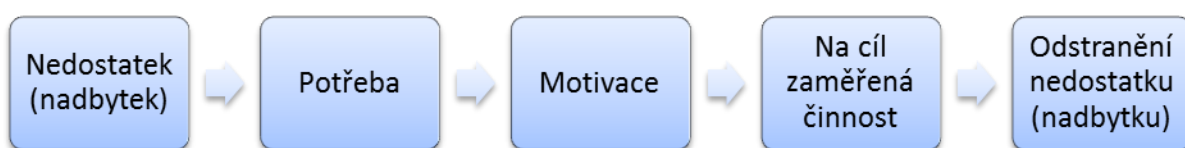
- Potřeby.
- Ideály.
- Návyky.
- Zájmy.
- Hodnoty a hodnotové orientace.

Jejich význam a dopad se však může, během individuálního vývoje jednotlivce, stejně tak mezi různými lidmi, více či méně vzájemně odlišovat. To záleží na mnoha faktorech. Jednak na vrozených biologických faktorech vývoje, na psychologických, sociokulturních, socioekonomických a společenských faktorech, na podmínkách vývoje osobnosti člověka a také na jeho životních zkušenostech, ať už kladných či záporných.

### 3.2.1 Potřeby

Jednou ze základních podmínek existence člověka je uspokojování jeho potřeb. Potřeby představují pro jedince nedostatek nebo přebytek něčeho subjektivně důležitého a potřebného. Jsou základním zdrojem motivace a dle některých autorů i výchozí formou motivů.

Potřeby jsou pokládány za základní zdroj motivace z několika důvodů. Jedním z nich je skutečnost, že tyto psychologické vnitřní stavy a potřeby nejsou typické pouze pro člověka, ale i pro nižší, primitivnější živočichy. Potřeba se ve smyslu prožívání projevuje jako negativně vnímaný stav napětí, jenž vede k činnosti směřující k odstranění tohoto nedostatku, resp. k uspokojení příslušné potřeby. Naznačené vztahy potřeb, motivace a činností zobrazuje obr. 1:



Zdroj: BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I., Psychologie a sociologie řízení.

Obr. 1: Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti

Členění potřeb může být různé, avšak nejčastěji se lze setkat s následující klasifikací potřeb:

- **Potřeby primární** – biologické, vrozené a fyziologické, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jako biologického organismu. Mezi tyto potřeby řadíme potřebu vzduchu, tekutin, potravy aj.
- **Potřeby sekundární** – sociální, společenské a psychogenní, které jsou spjaté s člověkem nikoliv biologicky jako v předcházejícím případě, nýbrž jako s tvorem společenským, sociálním a kulturním. Zahrnují potřebu lásky, seberealizace, dominance (Bedrnová, Nový, 1998).

Výše zmíněné potřeby primární a sekundární jsou vzájemně podmiňující a neoddělitelné.

Pro lepší pochopení potřeb ve funkci základních zdrojů motivace uvádím níže v tabulce dva seznamy lidských potřeb (motivů) sepsané americkým psychologem J. P. Guilfordem a dánským psychologem K. B. Madsenem:

Tab. 1: Seznamy lidských potřeb (motivů) dle J. P. Guilforda a K. B. Madsena

J. P. GUILFORD	K. B. MADSEN
<b>a) Organické potřeby</b>	<b>a) Motivy (potřeby) primární - vrozené</b>
1. Hlad	1. Motiv hladu
2. Mužský pohlavní pud	2. Motiv žízně
3. Všeobecná aktivita	3. Motiv sexu
<b>b) Potřeba určitých podmínek</b>	4. Motiv pečování
4. Potřeba příjemného prostředí	5. Motiv teploty
5. Potřeba pořádku a čistoty	6. Motiv exkrece
6. Potřeba vážnosti a úcty	7. Motiv vyhnutí se bolesti
<b>c) Potřeby pracovní</b>	8. Motiv dýchání
7. Všeobecná ctižádost	9. Motiv odpočinku a spánku
8. Stálost	10. Motiv činnosti (motiv aktivity)
<b>d) Potřeby pozice</b>	<b>b) Motivy (potřeby) afektivní</b>
10. Potřeba svobody	• Částečně vrozené
11. Potřeba nezávislosti	• Částečně naučené
12. Potřeba závislosti, konformismu	11. Motiv bezpečí nebo strachu
13. Potřeba počestnosti	12. Motiv agrese
<b>e) Sociální potřeby</b>	<b>c) Motivy (potřeby) sekundární – naučené</b>
14. Potřeba sdružování se	13. Motiv sociálního kontaktu
15. Potřeba být užitečným	14. Motiv dosažení úspěšného výkonu
16. Potřeba disciplíny	15. Motiv moci
17. Potřeba agresivity	16. Motiv vlastnictví
<b>f) Všeobecné zájmy</b>	
18. Potřeba dobrodružství – jistoty	
19. Potřeba zábavy a intelektuálních zájmů	

Zdroj: BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I., Psychologie a sociologie řízení, s. 227.

### 3.2.2 Ideály

*„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje (Bedrnová, Nový, 1998, s. 230)“.*

Ideály se můžou vztahovat k nejrůznějším skutečnostem a jevům. Mohou udávat určitý životní směr, dotýkat se pracovních a životních cílů. Mohou mít podobu obecného přístupu



k životu a společnosti. Vznikají na základě působení sociálních a psychologických faktorů utváření osobnosti člověka. Nezanedbatelnou roli v tomto vývoji mají procesy učení, napodobování či identifikace.

### 3.2.3 Návyky

Návyky jsou opakováním získané, zafixované schopnosti (sklony) k vykonávání určité činnosti člověka v určité situaci. Ze subjektivního hlediska lze návyk definovat jako jakýsi tlak vykonat určitou naučenou činnost v konkrétní situaci, z hlediska objektivního jako naučený vzorec chování.

Získáváním životních zkušeností a neustálým opakováním určitých situací získává člověk určité stereotypy – návyky. Ocítne-li se člověk v situaci, která svojí charakteristikou odpovídá okolnostem k níž má přiřazené určité činnosti, „probouzejí se“ u něj určité víceméně automatické tendence realizovat v minulosti naučené stereotypy, tedy jedná v souladu se svým návykem (Bedrnová, Nový, 1998).

### 3.2.4 Zájmy

Zájem je možné definovat jako sekundární potřebu, která se uspokojuje prováděním určité činnosti. Například zájem o fotbal se uspokojuje hraním fotbalu bez ohledu na výsledek. Pokud by však převažovala touha vyhrát nad chutí si zahrát, nejednalo by se už o čistý zájem, nýbrž o komplikovaný motivační komplex.

Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou složku jevů, která jej v daném směru a s určitou trvalostí aktivizuje. Můžeme jej tedy chápat jako zvláštní druh motivu. Charakteristickým rysem zájmu je jejich existence, šíře a hloubka zájmu a stálost zájmové orientace, jak definovali Bedrnová a Nový (1998). Již klasicky se zájmy dělí dle zájmového zaměření na zájmy *poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, technické, materiálové, výtvarné a sportovní*.

### 3.2.5 Hodnoty

Hodnoty vyjadřují význam a důležitost, kterou člověk přikládá věcem a skutečnostem, s nimiž se během života setkává. Přiřazuje důležitost (hodnotu) různým jevům, které jsou významné jak pro něho samotného, tak pro jeho okolí, různým skupinám, ale i celé společnosti. Některé skutečnosti jsou pro něj méně významné, a tak jim přiřadí hodnotu nižší oproti jiným jevům, které pro něj mají větší význam. Tento systém hodnocení je možné nazvat jako jakousi „osobní hodnotovou mapu“ jedince (hodnotový systém, hierarchie hodnot, hodnotová orientace), která ovlivňuje jednání i prožívání člověka a je významným zdrojem motivace k takovým činnostem a skutečnostem, jimž přiřazuje kladnou hodnotu a naopak se bude vyhýbat takovým, kterým připisuje negativní hodnocení (Bedrnová, Nový, 1998).

Různí lidé mohou přiřazovat odlišné hodnoty stejným skutečnostem. Pro někoho může být velmi důležitá věc bezcenná a naopak. Záleží na okolnostech utvářejících hodnotovou mapu jedince. Existují však obecně uznávané a vysoce ceněné hodnoty, mezi které můžeme zařadit např. zdraví, rodinu, děti, přátelství, svobodu, úspěch, práci, uznání, vzdělání, společenské postavení, víru, lásku apod.

Říčan (2007) uvádí jako nejznámější klasifikaci hodnot, hodnotové orientace německého autora Sprangera:

- Teoretický typ – racionální až intelektualistický; zaměřen na hledání pravdy, k uvažování a kritice.
- Ekonomický typ – zaměřen k prosperitě; porovnává všechno užitečností a praktičností.
- Estetický typ – tíhne k individualismu a soběstačnosti; nejvyšší hodnotu přiřazuje formě a harmonii.
- Sociální typ – altruista a nesobecký jedinec, pro kterého je láska jedinou správnou formou vztahu.
- Politický typ – hodnotí nejvýše moc, vyhledává soutěž a možnost ovládat druhé.
- Náboženský typ – zaměřen k absolutním hodnotám; vidí nejvyšší hodnotu v jednotě, hledá mystickou náboženskou zkušenost.

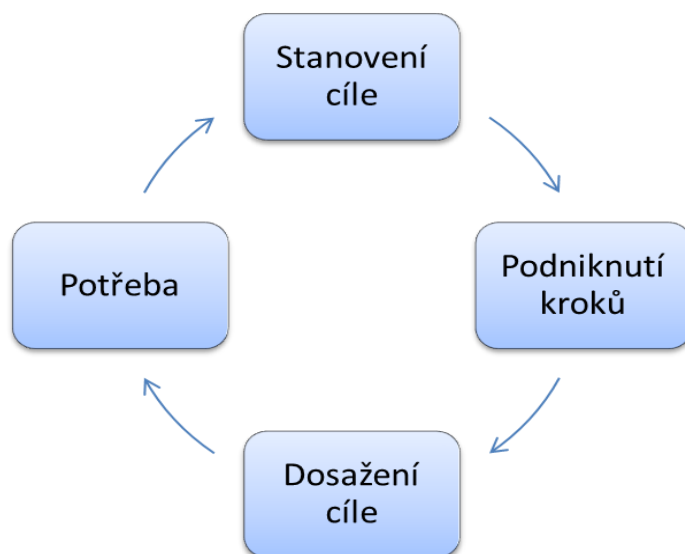
### 3.3 Proces motivace

*„Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke snížení tohoto napětí (Donnelly, Gibson, Ivanchovich, 1997, s. 368).“*

Podle Tureckiové (2004) je motivace vnitřním procesem, který determinuje lidské touhy a ochotu člověka podstoupit určité motivované jednání vedoucí k dosažení subjektivně signifikantního cíle.

Zjednodušeně tak říká, že pokud člověk cítí nějaký nedostatek, nebo mu něco chybí, jedná se o impuls, jinými slovy motivaci k tomu, aby po určitý časový úsek vynakládal úsilí k dosažení nějakého výsledku.

Motivováním lidí se rozumí uvádění lidí do pohybu způsobem, jakým chcete, aby se ubírali za účelem splnění nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká způsobu provádění jednotlivých činů, které nám napomáhají dostat se tam, kam chceme. Lidé jsou motivováni, když předpokládají, že jejich cílené úsilí povede k dosažení nějakého cíle a odměny za jeho splnění. Odměna musí být pro člověka individuálně přínosná a uspokojovat jeho potřeby. Jinak by došlo k porušení základního principu motivace (Armstrong, 2009).



Zdroj: Vlastní zpracování dle ARMSTRONG, M., A handbook of human resource management practice, s. 323.

Obr. 2: Proces motivace

### 3.4 Teorie motivace

Motivační teorie vznikají a existují proto, aby mohli manažeři lépe porozumět tomu, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádnou z těchto teorií však nejde brát jako univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. Lidé jsou prostě příliš komplikovaní. Smyslem těchto teorií není prezentovat jeden jediný nejlepší přístup, ale naznačit myšlenky, které pak mohou manažeři použít k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů.

Obecně se největšího uznání dostalo následujícím: Maslowově hierarchické teorii potřeb, Herzbergově dvoufaktorové teorii, Vroomově teorii očekávání, Adamsově teorii rovnováhy, Skinnerově teorii pozitivního posílení a McClellandově teorii získaných potřeb.

Pokud bychom chtěli teorie motivace rozdělit do skupin, nejčastěji se setkáváme s rozdělením na **teorie zaměřené na obsah** (snaží se rozpoznat to, co vyvolává určité chování) a **teorie zaměřené na proces** (vysvětlují, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno). Existují však i jiná dělení, nicméně toto členění považuji za nejprůhlednější.

### 3.4.1 Teorie zaměřené na obsah

#### Maslowova hierarchie potřeb

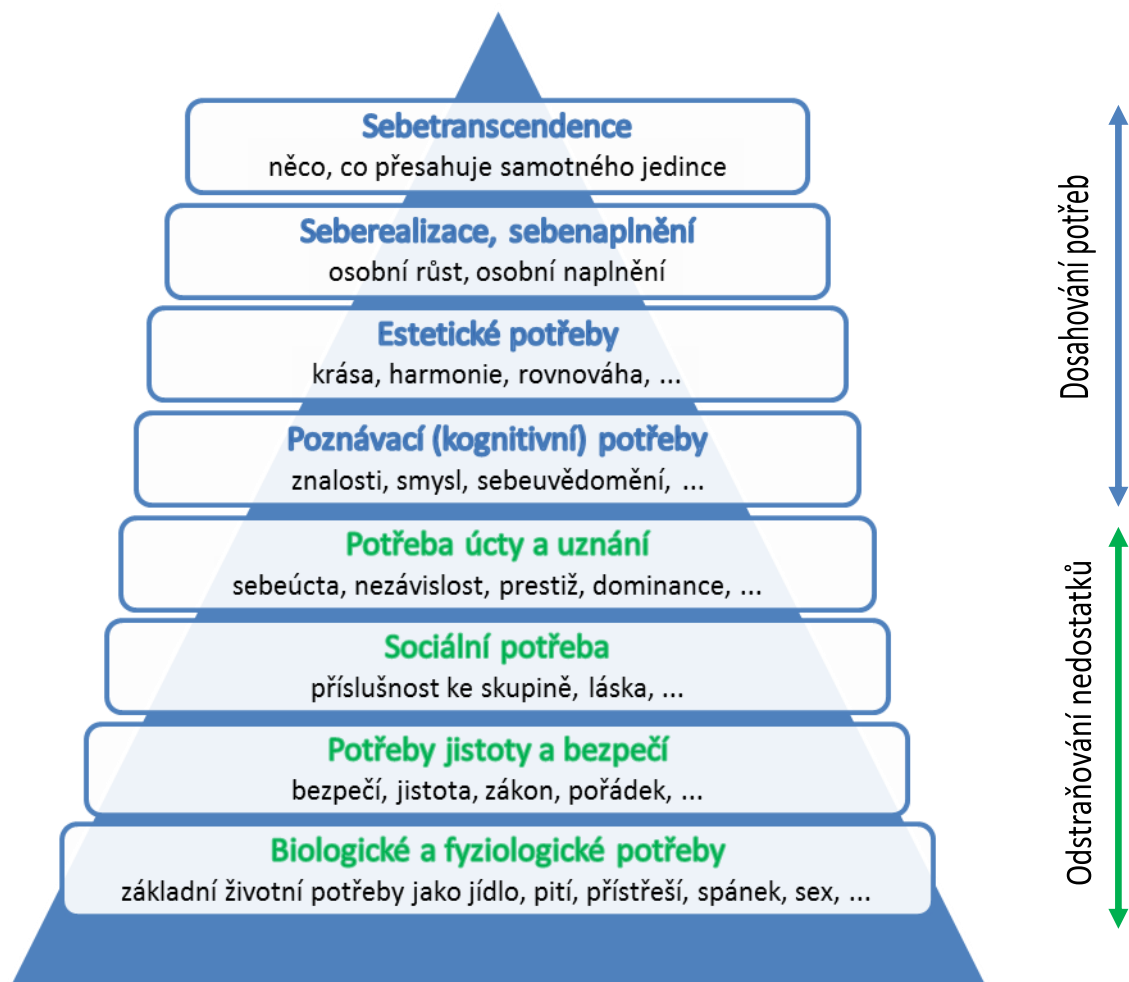
Teorie potřeb patří mezi pravděpodobně nejznámější teorie motivace vůbec. Tato teorie tvrdí, že lidé jsou poháněni k dosažení svého maximálního potenciálu, avšak pouze do té doby, dokud se jim do cesty nepostaví překážky. Mezi tyto překážky se řadí hlad, žízeň, finanční problémy a další věci, které lidem brání v jejich plném rozvoji.

Podle Blažka (2011) tato teorie vychází z poznání, že hybnou silou, která popohání lidstvo kupředu, jsou jejich potřeby. Předpokládá, že pocit nedostatku (potřeby) jako určité nerovnováhy mezi současným a žádoucím stavem směřuje ke vzniku tužby člověka dosáhnout určitých cílů. Vědomí cílů vzbuzuje napětí, které iniciuje aktivitu směřující k jeho dosažení.

Podíváme-li se na tyto potřeby, které jsou hybnou silou motivace lidí, blíže, zjistíme, že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami:

- Potřeby odstranění nějakého nedostatku (D-potřeby, z anglického deficiency).
- Potřeby dosažení něčeho hodnotného (V-potřeby, z anglického value).

Pokud nejsou uspokojeny D-potřeby, člověk vnímá úzkost a snaží se onen nedostatek odstranit, resp. ukojit chybějící potřebu. Jsou-li tyto potřeby uspokojeny, nemá žádné pocity. V tom je zásadní rozdíl oproti V-potřebám, u kterých jednak působí dobrý pocit z naplnění těchto potřeb a zároveň naplněním této potřeby je člověk dokonce motivován ještě více. V rámci D-potřeb rozdělujeme čtyři základní hierarchické úrovně. Nejprve člověk uspokojuje své základní lidské potřeby, a teprve když je má uspokojeny, začne se snažit o naplňování neuspokojených potřeb na vyšších úrovních. Jestliže se objeví nedostatek v nižších vrstvách, přestane se starat o vyšší vrstvy a vrátí se zpět k uspokojování těch základních (Hájek, 2006).



Zdroj: Vlastní zpracování dle HÁJEK, M., Vybrané teorie motivace k vedení lidí.  
Obr. 3: Rozšířená Maslowova pyramida potřeb

Původní teorie A. Maslowa byla od svého vzniku v roce 1943 jejím autorem postupně doplňována a rozšiřována, až se prvotní pětiúrovňový model, ve kterém byla ve V-potřebách pouze seberealizace, změnil na současný osmiúrovňový, který je zobrazen na obrázku výše. Maslow tvrdí, že lidé, kteří dosáhli seberealizace a sebenaplnění, můžou zažívat stav, ve kterém si uvědomují nejen svůj maximální potenciál, ale také něco, co je samotné přesahuje – plný potenciál lidstva jako celku. Tento stav sebetranscendence nakonec Maslow zařadil na samý vrchol své pyramidy. Jako výjimku tohoto stavu Maslow připustil, že sebetranscendence nemusí nutně být podmíněna naplněním nižších potřeb.

Maslowova hierarchie potřeb má stále značný vliv a přitažlivost, často je prezentována jako by to byla všeobecně akceptovaná a přesná metoda. Nikdy ovšem nebyla ověřená empirickým výzkumem a je kritizována za svou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je složité přijmout to, že se lidské potřeby vyvíjí důsledně hierarchicky (Armstrong, 2009).

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Jednou z teorií, která poměrně vhodně doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb, je dvoufaktorová teorie F. Herzberga navržená v roce 1959. Herzberg pomocí výzkumu došel k závěru, že na pracovišti existují dva odlišné faktory. Absence první skupiny faktorů způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke zvýšené spokojenosti, zatímco absence druhých nevede k nespokojenosti, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti.

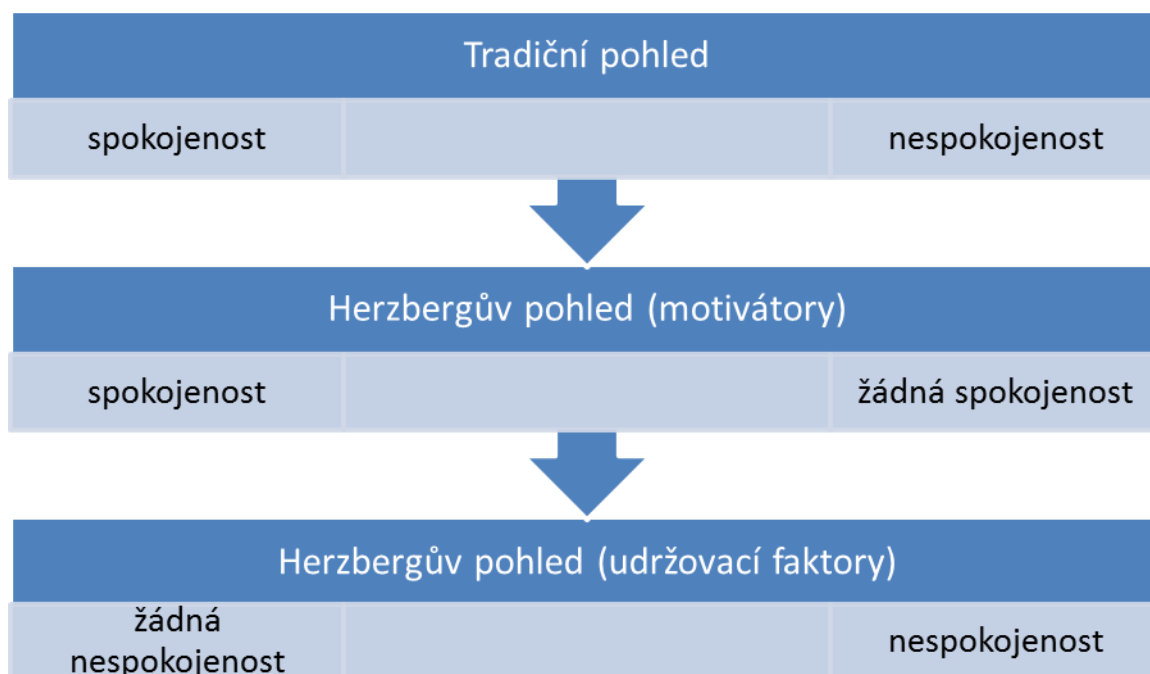
První skupinu nazval **udržovací faktory** (můžeme se setkat také s označením hygienické faktory), protože jsou nutné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Mezi tyto udržovací faktory se řadí:

- Firemní politika.
- Pracovní podmínky.
- Mzda a postavení.
- Jistota pracovního místa.
- Vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými.
- Kompetentnost nadřízených pracovníků.

Druhou skupinu pojmenoval **motivační faktory** neboli motivátory. Do této skupiny motivačních faktorů se řadí:

- Dosažení cíle.
- Uznání a možnost kariérního růstu.
- Osobní rozvoj.
- Odpovědnost.

Shrneme-li výše zmíněné skutečnosti, zjistíme, že protikladem spokojenosti není nespokojenost, ale prostě nulová (žádná) spokojenost. Obr. 4 porovnává Herzbergův pohled na spokojenost s prací s tradičním pohledem.



Zdroj: vlastní.

Obr. 4: Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti

Přínos Herzbergovi teorie je pro problematiku motivace významný. V dřívějších dobách manažeři reagovali na nedostatky motivace větším množstvím peněz, širší škálou benefitů a lepšími pracovními podmínkami. Výsledky takových opatření však byly pouze krátkodobé a v delším období prakticky nulové. Teorie dvou faktorů přinesla do této problematiky nové světlo a vedla k zabudování motivátorů přímo do práce. Pomohla rozšířit odpovědnost, autonomii, uznání od nadřízených, pocit užitečnosti a možnost uplatňovat své myšlenky jako jedny ze základních motivačních faktorů používaných manažery (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).



### 3.4.2 Teorie zaměřené na obsah

#### Vroomova teorie očekávání

Expektační teorie motivace vychází ze skutečnosti, že motivaci člověka v budoucím období ovlivňuje jeho vnitřní očekávání v následujících třech proměnných:

- Valence (preference) – vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle.
- Instrumentalita (volba) - představuje činnost, jakou má být dosaženo cíle.
- Expektace (očekávání) – vyjadřuje subjektivně vnímanou pravděpodobnost dosažení cíle.

Formálně můžeme vztah motivace člověka k realizaci činnosti, která vede k cíli, vyjádřit:

$$M = V \times I \times E$$

Kde

M je motivační síla,

V jsou preference,

I je účinnost a

E je očekávání.

Nutno dodat, že preference a očekávání nemusí být vzájemně závislé. Pravděpodobnost dosažení cíle může ovlivňovat jeho hodnotu vnímanou člověkem. Velká pravděpodobnost dosažení cíle sice zvyšuje, dle výše uvedeného vztahu, motivační sílu, avšak zároveň může snižovat vnímanou hodnotu. Většinou platí, že snadno dosažitelný cíl se stává méně přitažlivým a hodnotným (Blažek, 2011).

#### Adamsova teorie rovnováhy

U této teorie se můžeme často setkat také s označením teorie spravedlnosti, kde pojem spravedlnost celkem vystihuje smysl jejího přístupu.

Jak uvádí Tureckiová (2004), podstata této teorie spočívá v tom, že se jednotlivý člen pracovní skupiny srovnává s ostatními členy. Porovnává vlastní vynaložený čas, sílu, námahu, využití schopnosti a dovednosti potřebné k dosažení cíle se ziskem plynoucím

z tohoto úsilí a srovnává je s vynaloženým úsilím a ziskem ostatních členů. Výsledkem je subjektivní pocit spravedlnosti nebo nespravedlnosti.

Je třeba též podotknout, že přesné srovnání je možné provést pouze u shodných a jednoduchých pracovních postupů, kde jsou jak vklady, tak výsledky snadno měřitelné a objektivně porovnatelné. U komplexnější a rozdílnější práce není možné přímé srovnání, a tak je hodnocení do značné míry subjektivní. Problém je v tom, že lidé zpravidla nevnímají komplexnost práce a dalších veličin vstupujících do hodnocení, ale mají tendenci subjektivně nadhodnocovat své vklady a podhodnocovat své odměny oproti svým spolupracovníkům a naopak.

### **3.5 Pravidla motivace**

Základním pravidlem motivace je ve své podstatě velmi jednoduchá teze. Uvádí, že se lidé chovají podle toho, za co jsou odměňováni, případně trestáni. Odměnou nebo trestem nejsou jen peníze nebo jejich ztráta, ale cokoli co je pracovníkům příjemné nebo naopak nepříjemné.

Plamínek (2007) uvádí několik základních pravidel, která jsou při motivaci nápomocná:

- Zlaté pravidlo motivace – podstatou tohoto pravidla je nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem, případně vybírat lidi hodící se na dané úkoly.
- Pravidlo motivační kotvy – staví na tom, že pracovníci musejí být ve své práci alespoň s něčím spokojeni. Alespoň část z celkového objemu práce musí přinášet člověku radost.
- Pravidlo diferencovaných podnětů – na každého člověka působí odlišné podněty.
- Pravidlo dvojí cesty – v zásadě říká, že obava z nepříjemného může mít stejný motivační účinek jako touha po příjemném.
- Pravidlo snadnějších alternativ – základní problém může spočívat v nedostatečném vysvětlení práce. Většinou stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
- Pravidlo zaměření na člověka – klíčovou podmínkou úspěchu je nemyslet na sebe, ale na člověka, kterého chceme ovlivnit.

### 3.6 Motivace pracovního jednání

Poměrně zřetelnou definici motivace pracovního jednání podali Bedrnová a Nový (1998, s. 242): „*Pracovní motivací rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.*“

Motivaci pracovního jednání můžeme definovat také jako schopnost nadřízeného pracovníka vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení společnosti, a tak dosáhnout pocitu uspokojení. Jedná se o navození takového pocitu, kdy dotyčný chce sám od sebe určitou činnost dělat (Veber, 2000).

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že tato motivace se přímo odráží ve výkonnosti člověka. Při shodné pracovní způsobilosti lidé s pozitivnější motivací pracují usilovněji a odvádějí lepší výkony než lidé s nepříznivou motivací (Mayerová, Růžička, 2000).

Jiný přístup k motivaci pracovního jednání zdůrazňuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat různým způsobem. Podle Růžičky a Drázké (1994) je možné, přiřadit je k některé ze tří základních skupin:

- Motivы aktivní – přímo podněcují pracovní výkon.
- Motivы podporující – vytvářejí podmínky a předpoklady pro efektivní působení motivů aktivních.
- Motivы potlačující – odvádějí pracovníka od pracovní činnosti.

Ze skutečností uvedených výše vyplývá, že o motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom z osobních faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu společnosti. Motivace k práci je z těchto faktorů nejsnáze přístupná, protože je relativně velmi proměnlivá. Z toho plyne závěr, že pracovní motivaci je nutné věnovat soustavnou zvýšenou pozornost (Bedrnová, Nový, 1998).

### 3.7 Vztah motivace a výkonu

Vztah mezi motivací a výkonem můžeme formulovat jako  $P = M \times A$ ;

Kde

P je výkon (performance),

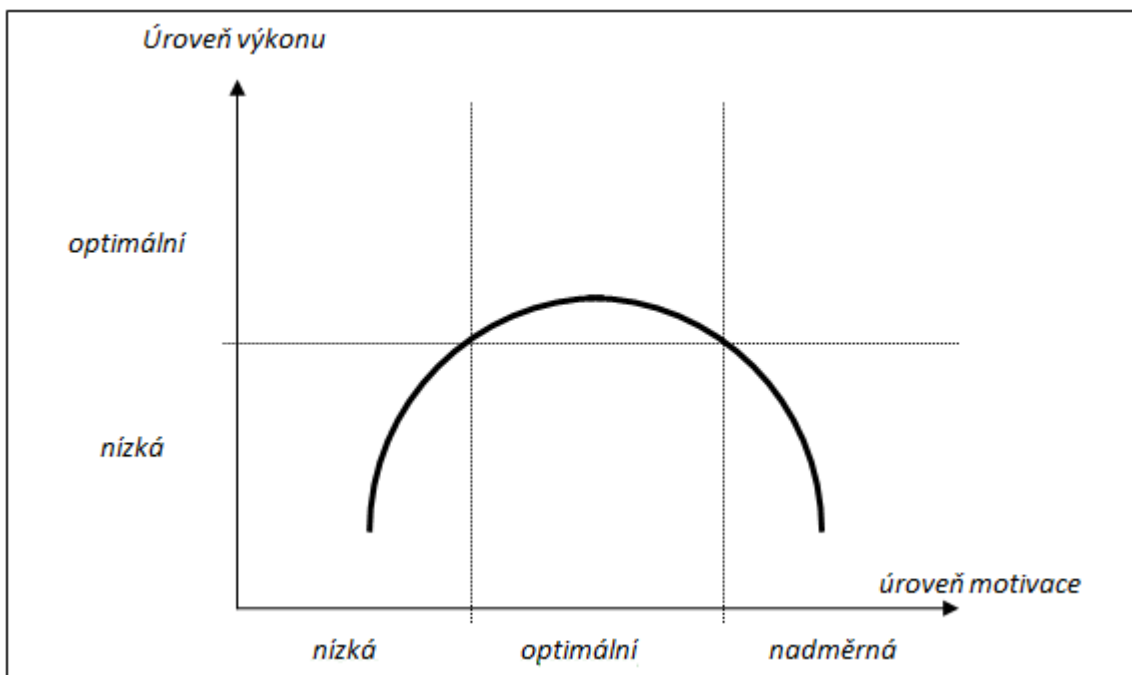
M je motivace (motivation) a

A je schopnost (ability).

Vztah je multiplikativní, z toho vyplývá, že pokud je hodnota M nebo A nulová, nedojde k žádnému výkonu. Tato formulace zdůrazňuje význam uplatňování integrovaného přístupu k odměňování a k ostatním strategiím lidských zdrojů tím, že obsahuje faktory schopnosti, možnosti, působnosti a uplatnění. Znázorňuje, že motivování pomocí finanční odměny a ostatních peněžních nástrojů nestačí. Pokud chceme maximalizovat dopad strategického řízení lidských zdrojů na pracovní výkon, musíme spojit strategie rozvoje těchto zdrojů se strategií získávání zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Vcelku rozšířené mínění, že čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší a lepší, neplatí v plné míře. Důsledek nízké, nebo dokonce nepříznivé motivace je zřejmý. Pokud pracovník nechce, nebo chce jen velmi málo, práce se nedaří a výsledek jeho pracovní činnosti nebývá odpovídající. Na druhé straně nadměrná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního psychického napětí, které narušuje obvyklé fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkonnost zmenšuje (Provazník, Komárková, 1998). Z výše uvedeného zcela jasně plyne skutečnost, že pouze optimální úroveň motivace vede k žádoucímu výkonu.

Vztah mezi úrovní motivace a výkonu vyjadřuje Yerkes - Dodsonův zákon, který je znám také jako „obrácená U – křivka“ (viz obr. 5). Průběh obrácené U - křivky ukazuje, že při nízké motivaci bude i úroveň výkonu nízká a při růstu intenzity motivace se bude (za jinak stejných okolností) zvyšovat i výkon. Ovšem pouze do určité úrovně. Pokud tuto úroveň překročí, úroveň výkonu se začne v důsledku nárůstu vnitřního napětí snižovat.



Zdroj: PROVAZNÍK, V., Psychologie pro ekonomy a manažery, s. 104.

Obr. 5: Obrácená U – křivka

Nutno dodat, že pro každou činnost existuje jiná optimální úroveň motivace a její hodnota je nejčastěji determinována náročností úkolu. Při složitějších úkolech se ukazuje jako optimální nižší motivace, naproti tomu při jednoduchých úkolech je optimální vysoká úroveň motivace.

Navzdory výše uvedeným skutečnostem si lze všimnout, že existují lidé, jež mají tendenci odvádět vysoký výkon v podstatě za jakýchkoliv podmínek a ve všech sférách lidské činnosti, zatímco u jiných je tato tendence slabší, či se jí vůbec nedostává. Tuto problematiku vysvětlují pojmy jako výkonová motivace či potřeba vysokého výkonu.

Pojem výkonová motivace popisuje dvě tendence v oblastech lidské činnosti - tendence dosáhnout úspěchu a tendence vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence jsou vyjádřeny rozdílně. U jedné skupiny lidí převažuje potřeba úspěchu, jiní se spíše snaží vyhnout neúspěchu. Výkonová motivace (3.7) je vyjádřena poměrem těchto tendencí:

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}} \quad (3.7)$$

Cílově orientovaný člověk se bude snažit vyvíjet aktivity zaměřené na úspěch. Oproti tomu pasivita bude k vidění spíše u člověka, u kterého bude převažovat potřeba vyhnout se neúspěchu. U mladších jedinců lze snáze ovlivňovat úroveň výkonové motivace. V zásadě však lze říci, že pozitivním hodnocením a zpětnou vazbou lze dosáhnout lepších výsledků než neustálým vytýkáním chyb a nedostatků (Provazník, Komárková, 1998).

## 4 Stimulace

Velká část společnosti a dokonce někteří odborníci často zaměňují pojmy motivace a stimulace. Každý pojem má však svůj význam a v praxi jde o dva různé způsoby působení na lidské jednání.

Pojem stimulace je možné vymezit jako soubor vnější podnětů nebo pobídek, jež mají určitým způsobem ovlivňovat a usměrňovat jednání člověka, a tak působit na jeho motivaci. Podstatou používání těchto stimulů je vyvolání aktivity pracovníků nebo naopak omezení této aktivity (Růžička, 1994).

Bedrnová a Nový (1998) definovali stimulaci jako úmyslné ovlivňování lidského chování. Účinnost tohoto působení závisí na tom, zda je vhodně adresovaná ke svému příjemci, tím je myšleno, že čím lépe poznáme motivační strukturu člověka, na kterého chceme působit a ovlivňovat jej, tím snáze se nám podaří zvolit takové stimulační podněty, které budou v dané chvíli nejúčinněji působit.

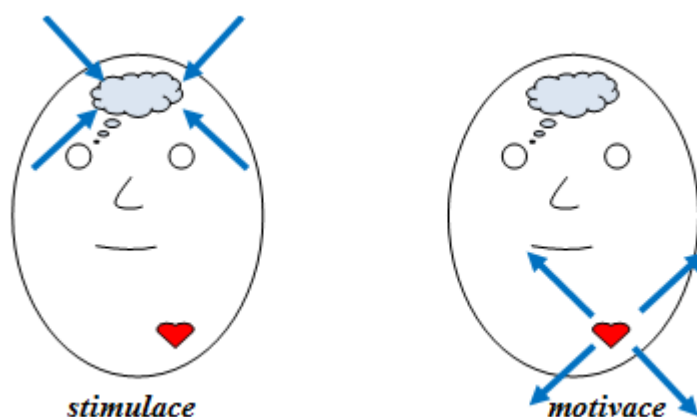
Jak již bylo řečeno výše, podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Stimulaci je možné orientovat na perspektivu úspěchu (stimulace odměnou, pochvalou apod.) a perspektivu neúspěchu (stimulace záporným hodnocením, trestem apod.) (Mayerová, Růžička, 2000).

Významnou devízou stimulace je fakt, že dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud odměňujeme za úsilí spojené s výkonem a překonáváním nepohodlí spojeného s vykonáváním činnosti nějakými lákavými hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude vykonávána. Nicméně v okamžiku, kdy tyto hodnoty přestaneme poskytovat, se práce pravděpodobně zastaví, nebo alespoň značně omezí. To je ona zásadní nevýhoda stimulace. Práce v odpovídající kvalitě probíhá pouze po tu dobu, po kterou působí stimuly (Plamínek, 2007).

## 4.1 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace působí na psychiku jedince zvnějšku, obvykle prostřednictvím aktivní činnosti jiného člověka. Oproti tomu motivace působí uvnitř pomocí vnitřních pohnutek (motivů) a navenek člověka orientuje, určitým způsobem aktivizuje a vzbuzenou aktivitu udržuje.

Jak ukazuje následující obrázek, úloha je tedy plněna pomocí vnějších podnětů (stimulů) nebo díky vlivu vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit současně a navzájem posilovat své účinky. V prvním případě plní při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.



Zdroj: Vlastní zpracování dle PLAMÍNEK, J., Tajemství motivace - jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali, s. 14.

Obr. 6: Rozdíl mezi motivací a stimulací

## 4.2 Stimul

Za stimul můžeme označit v podstatě vše, co člověk (pracovník) považuje za důležité. Jedná se o vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. Stimuly jsou věci a skutečnosti, které podněcují individuální výkonnost. Zatímco motivace představuje přání, stimuly lze ztotožnit s odměnami a pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání (Koontz, Weihrich, 1993).



Stimulem je jakýkoliv podnět, který dokáže způsobit změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány *impulsy* – endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, a *incentivy* – exogenní, tj. vnější, zvenčí působící podněty vážící se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv (Bedrnová, Nový, 1998).

Růžička (1994) uvádí, že stimul má požadovaný účinek, tedy podnítí vnitřní pohnutky pouze tehdy, když je tento stimul ve shodě s motivační charakteristikou a současnou situací člověka, na kterého má zapůsobit. V případě že tato podmínka není splněna, stimul na motivaci jedince nezapůsobí.

### **4.3 Stimulační prostředky**

Každý člověk je jiný a z toho plyne, že různorodost lidských přání, potřeb a jejich motivačních struktur je velmi široká. Ovšem různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může pro pracovníka být v podstatě vše, co je pro něj významné (důležité), zkrátka vše co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Následující výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska významné:

- Hmotná odměna.
- Obsah práce.
- Povzbuzování (neformální hodnocení).
- Atmosféra pracovní skupiny.
- Pracovní podmínky a režim práce.
- Identifikace s prací, profesí a podnikem.
- Externí stimulační faktory (Bedrnová, Nový, 1998).

### 4.3.1 Hmotná odměna

Je považována za hlavní stimulační prostředek zvláště proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Vyskytuje se jednak v peněžní podobě, do které řadíme mzdu, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony, tak v mnohých dalších podobách, které sice ztrácí svoji univerzálnost, ale místo toho mohou nabývat osobitějších charakteristik a pracovníka hlouběji oslovovat (stimulovat). Specifickým příkladem hmotné odměny může být poskytnutý služební automobil, slevy na podnikové zboží, zaměstnanecké půjčky za výhodných podmínek, zdravotní a nemocenské pojištění, podnikové akcie, příspěvky na ošacení, kulturu, dopravu, sport atd. (Bedrnová, Nový, 1998).

Bedrnová a Nový (1998) definovali pro všechny výše uvedené odměny následující pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- Přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy předem.
- Pro pracovníka zřetelně vyjádřený vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět za jaký.
- Předem vymezená jasná pravidla, týkající se vztahu mezi výkonem a odměnou.

Ačkoliv hmotné odměňování většinou působí kladně na pracovníkovu výkonnost, můžeme definovat i situace kdy je tomu naopak. Nöllke (2004) uvádí, že vysoké odměny mohou působit kontraproduktivně, protože přesměrovávají pozornost pracovníka od výkonu k odměně. Tato situace bývá označována jako „problém nadměrného ocenění“. V případě, že zaměstnanec dostane speciální odměnu za činnost, kterou by obvykle vykonal zcela dobrovolně, jeho spokojenost s hodnocením se zvýší. Začne tuto činnost plnit kvůli získání oné extra odměny a mnohdy již není ochoten výkon dál podávat, pokud odměna opadne.

Abychom předešli vzniku této situace, je nutné nastavit výši těchto odměn tak, aby je zaměstnanci brali jako přiměřené. Zcela ustoupit od tohoto způsobu odměňování

a výkonových pobídek by nebylo příliš rozumné, obzvláště pokud by pracovníci nabyli dojmu, že jsou placeni nedostatečně a že jim ani vyšší výkony nepřinesou nic navíc.

### 4.3.2 Obsah práce

Jedním z dalších významných stimulačních faktorů je obsah práce. V motivačním profilu pracovníka můžeme nalézt dimenzi *orientace na úspěch* a jako její protipól *orientaci na obsah činnosti*. V této části se zaměříme na stimulační charakter prvků obsažených v pracovní činnosti. Stejně jako v případě hmotné odměny, ani zde není stimulační aspekt vlastní činnosti u všech pracovníků shodně účinný. I zaměstnanci, kteří jsou výrazněji orientováni na obsah činnosti, se od sebe odlišují tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně.

Obsah práce působí pomocí těchto apelů:

- Apel na samostatnost a autonomii: v práci vystupuje každý jedinec samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám si určuje co, kdy a jak bude vykonávat.
- Apel na tvořivé myšlení: práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na změnu podmínek a dává možnost uplatňovat vlastní nápady.
- Apel na koncepční myšlení: práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich využití v budoucnosti.
- Apel na systematické myšlení: práce vyžaduje rychlost a pružnost myšlení, klade důraz na vyvozování vztahů a jejich důsledků.
- Apel hrdosti na práci: práce má smysl, je užitečná a vytváří všeobecně uznávané hodnoty.
- Apel hrdosti na vlastní schopnosti: práce je obtížná a uspěje jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality (dovednosti, schopnosti, znalosti, zkušenosti).
- Apel na prestiž: práce je společensky uznávaná jako módně atraktivní.
- Apel na seberozvoj: práce v rychle se rozvíjejícím oboru, vyžaduje zvládat stále nové a obtížnější úkoly a techniky.

- Apel společenský: práce umožňuje kontakt s lidmi a množství lidských vztahů.
- Apel jistoty a perspektivnosti jistot: práce v oboru, který má v současné situaci dlouhodobou perspektivu (Bedrnová, Nový, 1998).

Tento výčet apelů samozřejmě není kompletní a existuje celá řada dalších apelů, které se liší zejména podle vykonávaných činností. Pro vysvětlení nám však postačí. Úkolem vedoucího pracovníka (manažera) tedy je nalézt vhodný apel každému pracovníkovi, tento apel vypíchnout a dále rozvíjet.

### **4.3.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení**

Tento stimulační prostředek je v rukou vedoucích (řídících) pracovníků velmi významným nástrojem, kterým pomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. V podstatě se jedná o způsob neformálního hodnocení, které zdůrazňuje zejména kladné prvky. Schopný vedoucí pracovník hledá a oceňuje u svých podřízených dobré a prospěšné výsledky jejich práce. Nepřehlídí však ty špatné, ale současně s upozorněním na ně vyvolává chuť pracovníka, aby je odstranil. Způsob, jak upozornit člověka na chybu a zároveň jej nedemotivovat a neodradit, je jednou z nejobtížnějších dovedností mezilidské komunikace. Chyba sama o sobě nesnižuje hodnotu člověka, ale pouze hodnotu jím vykonané práce. Důležitým faktorem tohoto hodnocení je čas. Aby bylo účinné a povzbudilo v pracovníkovi chuť do práce a podávání ještě lepších výkonů, je nutné, aby bylo podáváno buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení (Provazník, Komárková, 1998).

### **4.3.4 Atmosféra pracovní skupiny**

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) rozdělují skupiny na formální a neformální. Většina zaměstnanců se řadí ke skupině vytvořené na základě jejich pozice v podniku. Tyto skupiny nazýváme formální skupiny a jedná se o útvary, oddělení a jiné organizační celky, které vedení vytváří za účelem vykonávání práce v organizaci. Naopak neformální skupiny vznikají tam, kde se zaměstnanci často sdružují a jejich aktivity se mohou méně či více

odlišovat od toho, co vyžaduje organizace. Jinými slovy, nevznikají na základě nějakého nařízení (záměru), ale objevují se spíše náhodně. Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že se cíle a smysl těchto skupin liší, jakým způsobem, to si uvedeme níže v tabulce:

Tab. 2: Formální a neformální skupiny - porovnání

ZNAK	FORMÁLNÍ SKUPINA	NEFORMÁLNÍ SKUPINA
<b>1. Hlavní cíle</b>	Zisk, výkonnost, služba	Spokojenost členů, jistota/bezpečí členů
<b>2. Vznik</b>	Plánovaný organizací	Spontánní
<b>3. Vliv na členy</b>	Autorita funkce, peněžní odměny	Osobnost, odbornost
<b>4. Komunikace</b>	Plyne shora dolů, používá formální cesty	Šuškaná, od jedné osoby ke druhé, používá všechny cesty
<b>5. Vedoucí</b>	Jmenován organizací	Vzejde ze skupiny
<b>6. Mezilidské vztahy</b>	Vytvořené na základě práce a organizace práce	Vyvinuly se spontánně
<b>7. Kontrola</b>	Spoléhá na hrozbu, používá peněžních odměn	Silné sociální sankce

Zdroj: DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M., Management, s. 420.

Dobrou atmosféru a soudržnost v rámci pracovní skupiny může vedoucí stimulovat podněcováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti, podporováním skupinového řešení problémů, tvorbou snadných možností výměny informací o zkušenostech a názorech všech členů skupiny, vytvářením prostoru pro neformální setkávání apod. (Provazník, Komárková, 1998).

Z výše uvedeného vyplývá, že na atmosféru ve skupině má velký vliv také kvalita vztahů mezi skupinou a jejím vedoucím. Podmínkou účinného působení vedoucího na skupinu je vztah důvěry, který vzniká v případě, že vedoucí bere skupinu jako celek a chová se spravedlivě ke všem jejím členům.

Soutěživost mezi jednotlivými pracovními skupinami je ve valné většině případů pozitivním motivem podněcujícím pracovníky k odvádění lepších výkonů. Tato

soutěživost také kladně působí na soudržnost skupiny a je i schopná zlepšovat mezilidské vztahy. Soupeření jednotlivých pracovních skupin v rámci konkrétního podniku však může v určitých situacích přerůst až do vzájemné nevraživosti, která se naopak může projevit prostřednictvím negativních jevů.

Podle Bedrnové a Nového (1998) by se měl vedoucí pracovník soustředit na správné rozpoznání následujících sedmi skupinových fenoménů:

1. Jakou roli má jednatel ve skupině.
2. Kdo je neformálním vůdcem skupiny a jak ji ovlivňuje.
3. Jakou má skupina vnitřní strukturu a jaká je hierarchie členů ve skupině (pokud je skupina hierarchicky uspořádána).
4. Jaké dynamické procesy ve skupině probíhají, v čem a jak rychle se skupina mění.
5. Jaká je soudržnost skupiny, jak jsou jednotliví členové vázáni ke skupině (pevně nebo volně).
6. Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila.
7. Jak skupina řeší porušení pravidel, jak je tolerantní a jaké případně používá sankce.

Ani dobrý vedoucí bez znalosti těchto základních skupinových fenoménů není schopen skupinu efektivně vést, ovlivňovat a předcházet problémům v mezilidských vztazích uvnitř skupiny.

#### **4.3.5 Pracovní podmínky a režim práce**

Zájem podniku vytvářet pracovníkům vhodnější podmínky pro jejich práci má dvojí efekt. Primárně dochází díky lepším podmínkám ke zlepšení výkonnosti, sekundárně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci. Nezájem podniku o pracovní podmínky tak působí na stimulaci zaměstnanců vždy negativně, a to i v situacích kdy jsou hmotné odměny vysoké (Provazník, Komárková, 1998).

Horalíková (2006) definovala jako nejdůležitější podmínky pracovního prostředí tyto:

- Prostorové a funkčně řešené pracoviště.
- Fyzické podmínky:
  - světelné podmínky;
  - barevné řešení pracoviště;
  - zvukové podmínky pracoviště;
  - vibrace a otřesy;
  - mikroklimatické podmínky - teplota, proudění vzduchu, prašnost, výpary.
- Podmínky bezpečnosti práce - bezpečnostně-technická zajištění strojů a výrobních zařízení, osobní ochrana pracujících a školení bezpečnosti práce.
- Hygienické podmínky.
- Estetické podmínky - estetické řešení budov, pracovních prostor, nástrojů a technických zařízení.

Dle Herzbergovi dvoufaktorové teorie motivace patří pracovní podmínky do kategorie hygienických faktorů, které sice samy nedokážou vyvolat spokojenost, ale v případě kdy jsou dlouhodobě nepříznivé, mají sílu vyvolat nespokojenost.

#### **4.3.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem**

*„Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, jichž v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení.*

*Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesí považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s profesí záleží jak na schopnosti správně zvolit svoji profesi, tak na schopnosti přiměřeně zapojit adaptační mechanismy, které člověku pomáhají překonávat rozdíly mezi původní představou o profesi a její reálnou podobou.*

*Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku (Bedrnová, Nový, 1998, s. 275).“*

Když dojde u pracovníka ke spojení těchto tří výše zmíněných identifikací, dochází k tomu, že pracovníkův výkon je dlouhodobě velmi vysoký, pracuje hospodárně, kreativně, zodpovědně, aktivně a je vstřícný ke svým spolupracovníkům.

#### **4.3.7 Externí stimulační faktory**

Ochotu zaměstnance podávat dobré pracovní výkony ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší společenský rámec. Jedná se o celkovou image podniku, jak je vnímána v celospolečenském kontextu, jaká je její pověst a prestiž.

Zvenčí stimulačně působí také makroekonomická a politická situace. Mimo tyto řadíme do oblasti externích stimulačních faktorů i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, očekávání, která jsou na člověka kladena v mezích jeho osobního a společenského života, nikoli pouze pracovního (Provazník, Komárková, 1998).



## 5 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je účinným stimulem jak pro samotného pracovníka, tak zároveň pro celou organizaci. Důvodem je, že jsou stále zkoumány vzájemné interakce mezi spokojeností a pracovním výkonem. V názorech na její definování se v dnešní době psychologové stále odlišují. Pracovní spokojenost jako jev se začala systematicky zkoumat v 30. letech 20. století (Nakonečný, 2004).

Pracovní spokojenost vyjadřuje vztah člověka k práci. Obsahuje mnoho různých dílčích faktorů, které člověka k práci motivují a které ovlivňují jeho chování. Může jít o pracovní podmínky, zařazení pracovníka, pracovní prostředí, společenský statut společnosti, pracovní perspektivu, atd. Nelze tedy jednoznačně stanovit, na základě čeho bude člověk v práci spokojený. Na každého jedince působí různé faktory s rozdílným významem.

Jak poukázal Theodor Kollárik, pracovní spokojenost jako jednu z psychologických kategorií můžeme rozlišovat v širším a užším slova smyslu:

- **Spokojenost v práci** (širší význam) – pojetí, které v současnosti převažuje, zahrnuje osobnostní rysy pracovníka vzhledem k jeho práci, obsahuje bezprostřední (obzvláště fyzikální) i obecnější podmínky (fungování organizace).
- **Spokojenost s prací** (užší význam) – tato spokojenost souvisí především s výkonem konkrétní činnosti, pracovník hledí na náročnost práce, nároků na plnění zadaných úkolů, významu a důležitosti práce a v neposlední řadě také odměny (Nakonečný, 2004).

Pracovní spokojenost má významný vliv také u skupinové práce. V této oblasti se pracovní spokojenost charakterizuje jako dynamický pojem s pozitivní vývojovou tendencí a to i přesto, že pracovníci pracující ve skupinách s částečnou samostatností. V prvním roce po jejím zavedení projevovali v zaměstnání vyslovenou nespokojenost, potom ale patřili k těm nejspokojenějším. To lze vyložit jako indicie toho, že při zavádění skupinové práce často dochází k nedostatkům, zejména s ohledem na potřebu nové kvalifikace (Kasper, Mayrhofer, 2005).

## 5.1 Znaky a předpoklady pracovní spokojenosti

Základními znaky pracovní spokojenosti jsou stálost a intenzita. Spokojenost nenabývá stále stejné intenzity a v průběhu určitého časového úseku obvykle dochází k jejím změnám. Vlivem těchto změn může být osobnost a vlastnosti každého jedince, stejně tak objektivní vlastnosti podnětů (organizace práce, obsah a její charakter, fyzikální prostředí, apod.), které na něho působí. Stálost tedy značí vývoj této spokojenosti, ovlivněné výše zmíněnými proměnnými. Může vykazovat relativní stabilitu nebo naopak značnou nestálost a kolísavost. Intenzita na druhé straně vyjadřuje míru prožitku, může nabývat hodnot od extrémní spokojenosti, až po krajní nespokojenost (Štikar, 2003).

Růžička a Drázská (2004) formulovali předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti následovně:

- Pracovníci vykonávají práci, která dává smysl, má pro podnik význam a se kterou jsou identifikováni.
- Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnost osobního rozvoje.
- Pracovníci mají perspektivu, tj. konkrétní možnosti odborného růstu a funkčního postupu.
- Pracovníci jsou za vlastní práci hodnoceni způsobem, který z hlediska obsahového odpovídá množství a kvalitě odvedené práce i jejímu významu pro podnik samotný. Z formálních hledisek respektuje jejich oprávněná očekávání.
- Pracovníci jsou přiměřeně informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné z hledisek jejich vlastní pracovní činnosti a obecně lidských.
- Pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance a respektování důstojnosti.

Pracovní spokojenost se v dnešní době stala závažnou oblastí řízení. Její význam v souvislosti s růstem životní a kulturní úrovně postupně narůstá. Spokojenost pracovníků se projevuje v určité podobě pracovní ochoty. Pro vedoucího je ideální stav, když jsou pracovníci výkonní a zároveň ochotní (Růžička, Drázská, 2004).

## **6 Motivace zaměstnanců během hospodářského útlumu**

Motivace je zásadní manažerský nástroj, který napomáhá aktivovat pracovníky tak, aby dosahovali maximálních výsledků, díky čemuž dochází ke zvyšování potenciálu zaměstnanců firmy, a to pomáhá společnosti naplňovat její cíle a vize.

V současné době hospodářského útlumu se však nabízí otázka: Je vůbec motivace zaměstnanců nutná? Není pouze obava ze ztráty zaměstnání dostatečnou motivací? Čím má podnik motivovat své zaměstnance k maximálním výkonům, které by zabezpečovaly firmě stabilní pozici na trhu a ziskovost? Jak udržet zaměstnance, kteří jsou nositeli firemního know-how? Tyto otázky nabývají na důležitosti obzvláště nyní, v době hospodářského útlumu, kdy se velké množství firem potýká se snižováním příjmů a častokrát i se zásadními existenčními problémy. Proto právě nyní závisí na kvalitě jednotlivých pracovních týmů, jejich výkonnosti a kreativitě. Úspěch v tvrdém konkurenčním boji je spojen především s kvalitou lidských zdrojů v organizaci, a právě období krize je vhodné pro doplnění pracovních týmů novými odborníky. V důsledku propouštění je nyní snazší než obvykle získat kvalitní kandidáty s potřebnou kvalifikací a zkušenostmi, což před krizí tak snadné nebylo.

Než se blíže zaměřím na motivaci zaměstnanců v době hospodářského útlumu, popíši příčiny a dopady této krize na současnou ekonomiku.

### **6.1 Pozadí vzniku hospodářské krize**

Než se v této práci zaměřím na příčiny vzniku hospodářské krize, nastíním ještě podhoubí, které připravilo vhodné podmínky a usnadnilo vznik krize. Konkrétně se bude jedna o Community Reinvestment Act (CRA) a internetovou bublinu v USA.

### **6.1.1 Community Reinvestment Act**

Už v roce 1977 schválil americký Kongres zákon zvaný Community Reinvestment Act, který bankám ukládal půjčovat, investovat a poskytovat služby nezávisle na tom, jací jsou dlužníci (jaká je jich bonita). Smyslem tohoto zákona bylo zamezit praktikám označovaným jako „redlining“, kdy finanční instituce (celkem logicky) poskytovaly úvěry a jiné služby pouze bohatším vrstvám obyvatelstva, nikoli tedy chudým nebo těm se špatnými záznamy o splácení předchozích půjček. Pokud chtěly banky fúzovat nebo otvírat nové pobočky, musely prokázat, že již danou praktiku opustily (The financial crisis inquiry commission, 2011).

V roce 1995 došlo ke zpřísnění pravidel CRA tím, že bylo požadováno, aby banky prokázaly uzavírání úvěrů se sociálně slabšími jedinci. Kongres prosadil, aby CRA ratingy byly veřejnou informací a bylo tak snadno dohledatelné, kolik která banka poskytla úvěrů sociálně slabším jedincům. Podle těchto informací, regulátoři povolovali či zakazovali otevírání nových poboček, slučování bank atd. Což v době masivního meziregionálního rozvoje bylo významným faktorem (White, 2008).

Tento zákon tak na finanční instituce vytvářel silný tlak, aby začaly vydávat úvěry i těm nejriskantnějším klientům. Tlačil je ke vstupům na nelukrativní trhy, kterých by si jinak banky nevšímalý. Díky těmto procesům bylo umožněno větší množství hypoték i pro jedince, kteří na to neměli dostatečné finanční prostředky, a proto došlo k nárůstu míry vlastnictví domů, což bylo cílem tohoto zákona.

### **6.1.2 Internetová bublina**

Další signifikantní událostí, která se nemalou měrou podílela na vzniku hospodářské krize, byla internetová horečka, tzv. „dot-com bubble“ (Krugman, 2009). Od počátku 90. let se internet stále více začal dostávat do podvědomí veřejnosti a společně s klesajícími poplatky za připojení se zvyšovala jeho dostupnost. Spousta firem začala zakládat internetové obchody (eBay, Amazon), vznikaly první vyhledávače (Yahoo!, Altavista) a emailové služby (Hotmail, Yahoo!). Mnoho firem získávalo finanční prostředky na rozvoj přes emisi

akcií. Tento prudký rozmach internetu umocněný intenzivní částečně zavádějící reklamou a zároveň vysoká úroveň spotřebitelské důvěry vyhnaly mnoho akciových kurzů technologických firem do nesmyslných (nelogických) výšin.

Až do roku 1998 tato víra v obrovský růst celého technologického segmentu zhruba odpovídala realitě. V roce 1998 index NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations) dosáhl hodnoty 2000 bodů, dvojnásobek hodnoty roku 1995. Internet skutečně dokázal v průběhu 90. let přinášet mnohým firmám po celém světě významné zisky. To mělo za následek jednu věc: tisíce firem investovaly desítky až stovky miliard dolarů do internetových sítí, serverů, programování webových aplikací, marketingu a obchodu. To vše s vidinou návratnosti v horizontu pěti, maximálně deseti let (Zemánek, 2008).

Kombinace vidiny zisku, neuvážených investic, nepřiměřených očekávání a zrodu doposud neznámých technologií se stala hlavně pro americkou ekonomiku osudná. V roce 2000 akciová bublina splaskla. Cena těchto akcií se vrátila na hodnotu z let 1997-1998, tedy tam kam skutečně patřila.

Postupný vývoj tohoto indexu i internetové bubliny nám názorně ukazuje graf:



Zdroj: Finance.yahoo.com [online].

Obr. 7: Index NASDAQ Composite v období 1995-2002

## **6.2 Příčiny vzniku hospodářské krize**

Předchozí zmíněné faktory pozadí vzniku hospodářské krize a současného útlumu odstartovaly další a zásadnější problémy. K hlavním příčinám stojícími za vznikem finanční krize takových rozměrů patří nafouknutí bubliny na trhu hypoték, probíhající úvěrová expanze FEDu a zabalování jednotlivých hypotečních cenných papírů do balíčků neboli tzv. sekuritizace. Na tyto problémy se více zaměříme v této kapitole.

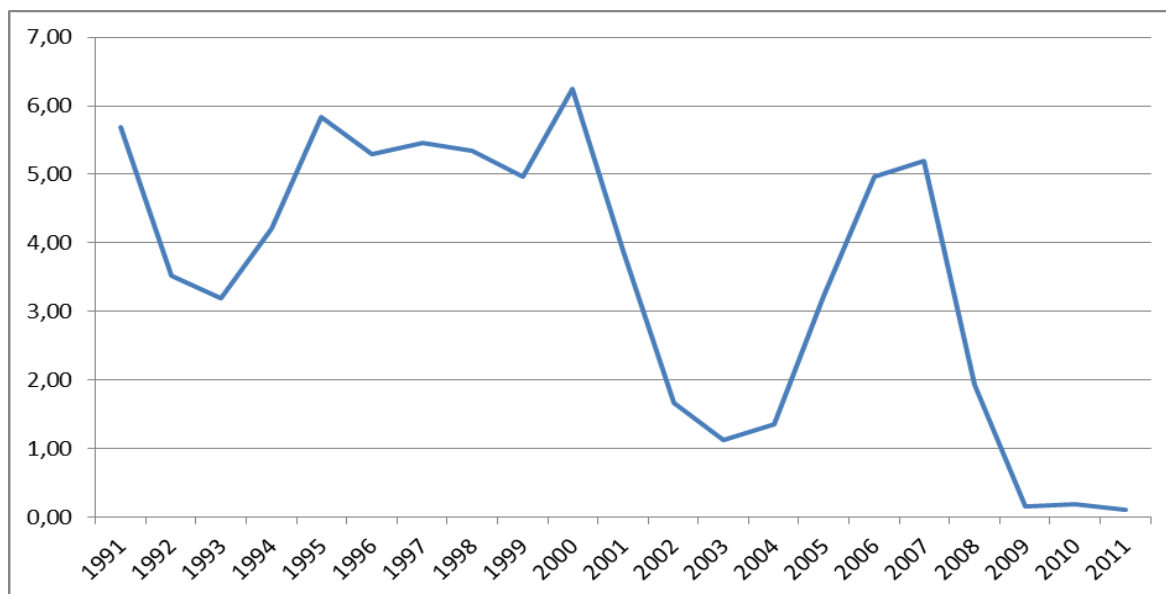
### **6.2.1 Politika FEDu**

Řadu neuvážených investic do internetových technologií bylo nutno v letech 2000 až 2003 definitivně odepsat. Výsledkem bylo, že část firem zbankrotovala, část prošla restrukturalizací spojenou s propouštěním zaměstnanců, domácnosti omezily své výdaje a dolar začal oslabovat. Americká ekonomika po vlně rekordních růstů zamířila do recese.

V tomto období se do hry vložil FED (americká centrální banka), který pod taktovkou Alana Greenspana během jednoho roku snížil základní úrokovou sazbu z 6,50 na 1,75 procenta. FED tím pomohl opět nastartovat tok peněz do ekonomiky, díky čemu postavil mnoho skomírajících firem a domácností opět na nohy. Příliv levných úvěrů se stal pro firmy alternativou možnosti získání peněz alespoň na méně rizikové projekty a domácnostem pomohl pokrýt ztráty způsobené pádem ceny akcií. K recesi americké ekonomiky v roce 2001 díky včasnému zásahu FEDu nakonec vůbec nedošlo. Spotřeba domácností klesla jen zanedbatelně, firmy zajišťovaly své investice pomocí levných úvěrů namísto emise akcií. Růst HDP se pouze zpomalil a v dalších letech začal opět růst (Krugman, 2009).

Nízké úrokové sazby FEDu neměly bohužel jen pozitivní účinky. Ekonomiku sice dokázaly díky spotřebě domácností a levným firemním investicím stimulovat k vyššímu růstu, avšak spotřeba domácností se stále více přesouvala do spotřeby na dluh. Krátkodobě by toto příliš nevadilo, ale 4 roky po které FED extra nízké úroky udržoval, nemůžeme

považovat za krátké období. Vývoj americké úrokové sazby můžete vidět následujícím grafu:



Zdroj: Federalreserve.gov [online]. Vlastní zpracování.

Obr. 8: Základní úrokové sazby stanovené FEDem v letech 1991-2011

Americké domácnosti díky nízkým úrokům začaly utrácet na dluh ve dvou zásadních oblastech. První oblast představovalo běžné spotřební zboží (automobily, elektronika, oblečení). Domácí výrobci nestačili pokrýt toto tempo růstu a spotřebitelé začali nakupovat zahraniční zboží. To bylo navíc díky doposud vysokému kurzu dolaru mnohem levnější než zboží americké. To vedlo k růstu propadu obchodní bilance a postupnému oslabování dolaru.

### 6.2.2 Vznik hypoteční bubliny

Druhou zásadní oblast amerického utrácení na dluh představovaly nemovitosti. Na hypotečním trhu se můžeme setkat se dvěma druhy úvěrů – s fixní a pohyblivou úrokovou mírou. Hypotéky s pohyblivou mírou jsou charakteristické tím, že mají sazbu nejprve fixovanou na 2-3 roky a posléze se sazba mění dle úrokových měr v ekonomice. Právě hypotéky s pohyblivou mírou byly tím, co odstartovalo hypoteční krizi (Zemánek, 2008).

V letech 2001 až 2004, kdy byly základní úrokové sazby velmi nízké a zároveň byly nízké i sazby hypotečních úvěrů, si mnoho lidí napůjčovalo peníze na vlastní bydlení. Ovšem v roce 2004 skončila politika levných peněz a FED začal opět zvyšovat sazby. Současně se zvyšováním základních úrokových sazeb rostly i hypoteční úrokové sazby u již nasmlouvaných hypoték s pohyblivou úrokovou sazbou. Stále více domácností, častokrát imigrantů, přestalo být schopno tyto rostoucí úroky splácet. Velký podíl na vzniku této situace měli i samotní bankéři bank a hypotečních ústavů, kteří pomocí marketingových klamů často vnucovali krátkodobě zvýhodněné hypotéky sociálně slabým lidem s proměnlivým nebo nízkým příjmem a také méně vzdělaným lidem, kteří neuměli pochopit detaily smlouvy psané malým písmem. Před uzavřením těchto smluv, nebylo běžnou praxí provést kontrolu finanční situace žadatele o hypotéku, ani jej objektivně uvést do podmínek splácení. Některé hypoteční firmy šly dokonce tak daleko, že půjčovaly bez jakéhokoliv dokladu o příjmech, či dokonce bez ověření dokladu totožnosti (Kohout, 2009).

Problémy na trhu s nemovitostmi narůstaly, ale reakce FEDu zůstávala nedostatečná a k výraznému snížení úrokových sazeb došlo až v roce 2008. Nicméně ani po tomto zásahu úrokové sazby hypoték nijak výrazně neklesaly a počty domácností neschopných splácet prudce rostly.

### **6.2.3 Sekuratizace**

Samotný vznik sekuratizace sahá až do 70. let minulého století, kdy banky postupně začaly jednotlivé hypoteční úvěry zabalovat do „balíčků“ a prodávat je investičním společnostem. Podstatou sekuratizace je vytvoření finančních produktů, jejich hodnota se odvíjí od podkladového aktiva, ze kterého vyplývá kreditní riziko. Stručně řečeno, banka, která nechce čelit riziku nesplácení pohledávek, vytvoří z těchto úvěrů cenné papíry, které prodá investorům. Pokud jsou tyto úvěry spláceny, investoři získávají slíbené výnosy, pokud se však kvalita úvěrového portfolia zhoršuje, investoři dostávají nižší výnosy (Bučková, 2010).



Tento zpočátku fungující systém však značně narušil stabilitu světových trhů a vyústil ve finanční krizi.

Problémy amerického hypotečního trhu se během několika měsíců postupně přesunuly do amerického finančního trhu a vzhledem k celosvětové globalizaci a vlivu USA na světovou ekonomiku, vzápětí zaplavily celý svět.

Českou ekonomiku krize dostihla na podzim roku 2008, kdy došlo ke zpomalení míry hospodářského růstu, spotřebitelských výdajů, růstu spotřebitelských cen, poklesu tvorby hrubého kapitálu a průmyslové produkce. Hospodářská recese (útlum) pak českou ekonomiku plně zasáhla v roce 2009, kdy tempo růstu HDP dosáhlo záporné hodnoty -4 %. Tento pokles byl nejvyšší od roku 1993 (Kraft, Bednářová, aj., 2011).

### **6.3 Dopady hospodářské krize**

Provázanost ekonomického prostředí a celosvětových trhů vedla k tomu, že se krize nedotkla pouze USA, ale rozšířila se dál a postupně zasáhla téměř celý svět, Evropskou unii a Českou republiku nevyjímaje. Dopad této hospodářské krize na jednotlivé části světa byl ovšem různý a závisel na individuálních podmínkách a prostředí, ve kterém se dané státy (oblasti) nacházely.

Nehledě na to, že se o dopadech a boji proti finanční krizi v České republice neustále mluví, je nutné objasnit, že se Česká republika nepotýká ani tak s finanční krizí, jako spíše s hospodářským útlumem (recesí). Česko bylo finanční krizí zasaženo koncem 90. let, kdy došlo k výraznému úpadku některých bankovních institucí a stát musel vynaložit nemalé prostředky na sanaci těchto finančních ústavů. V té době vládla na trhu velká nejistota. V současnosti je situace na českém bankovním trhu jiná, české bankovníctví je v překvapivě dobrém stavu (Kohout, 2009).

Setkali jsme se však s jinými negativními dopady – poklesem tempa růstu reálného HDP, růstem nezaměstnanosti, snížením dovozu i vývozu, poklesem průmyslové výroby a poptávky po ní, došlo také k poklesu hodnoty akcií na pražské burze a dalším

negativním, ale občas i pozitivním jevům. Tato práce se blíže zaměří na objasnění vlivů hospodářské situace v následujících oblastech – bankovní sektor, HDP České republiky, inflace a trhu nemovitostí.

### **6.3.1 Bankovní sektor**

Český bankovní sektor byl na zahraniční krizi velmi dobře připraven. Na rozdíl od většiny evropských i ostatních vyspělých zemí se nacházel ve velmi dobré kondici. Bankovní sektor měl dobrou bilanční likviditu, dostatek primárních zdrojů pro poskytování úvěrů a nemusel tak hledat velké množství zdrojů na trhu v zahraničí a dosahoval poměrně vysoké ziskovosti. Možná nejdůležitějším faktorem bylo, že domácí bankovníctví nebylo příliš zatíženo toxickými zahraničními cennými papíry a zůstalo tak uchráněno zejména od sekuritizedovaných finančních produktů jištěných nekvalitními hypotékami (Řežábek, 2009).

Nicméně ani díky lepším výchozím podmínkám se české bankovníctví krizi nevyhnulo. Zlom nastal po zkrachování jednání o záchraně investiční banky Lehman Brothers, kdy prakticky přes noc došlo k drastickému propadu důvěry mezi finančními institucemi a zvýšení nejistoty na finančních trzích. To vyvolalo růst rizikové prémie<sup>1</sup> a zhoršení situace na mezibankovním trhu (Stuchlík, 2009). Česká národní banka (dále ČNB) zareagovala snížením základních úrokových sazeb, to se ovšem přesunulo spíše do rizikových marží<sup>2</sup> než do úrokových sazeb z úvěrů. Důsledkem této situace byl mírný nárůst míry nesplácení bankovních úvěrů, ostatních závazků a podílu úvěrů v selhání, což vyústilo ve zhoršení ukazatelů výsledků bank a ostatních finančních institucí. I přesto však zůstal bankovní sektor ziskový (Singer, 2009).

---

<sup>1</sup> Riziková prémie = rozdíl mezi vyšší očekávanou výnosovou mírou rizikovější investice a relativně "bezrizikové" investice.

<sup>2</sup> Riziková marže vyjadřuje náklady na zabezpečení banky proti případnému nesplacení úvěru.

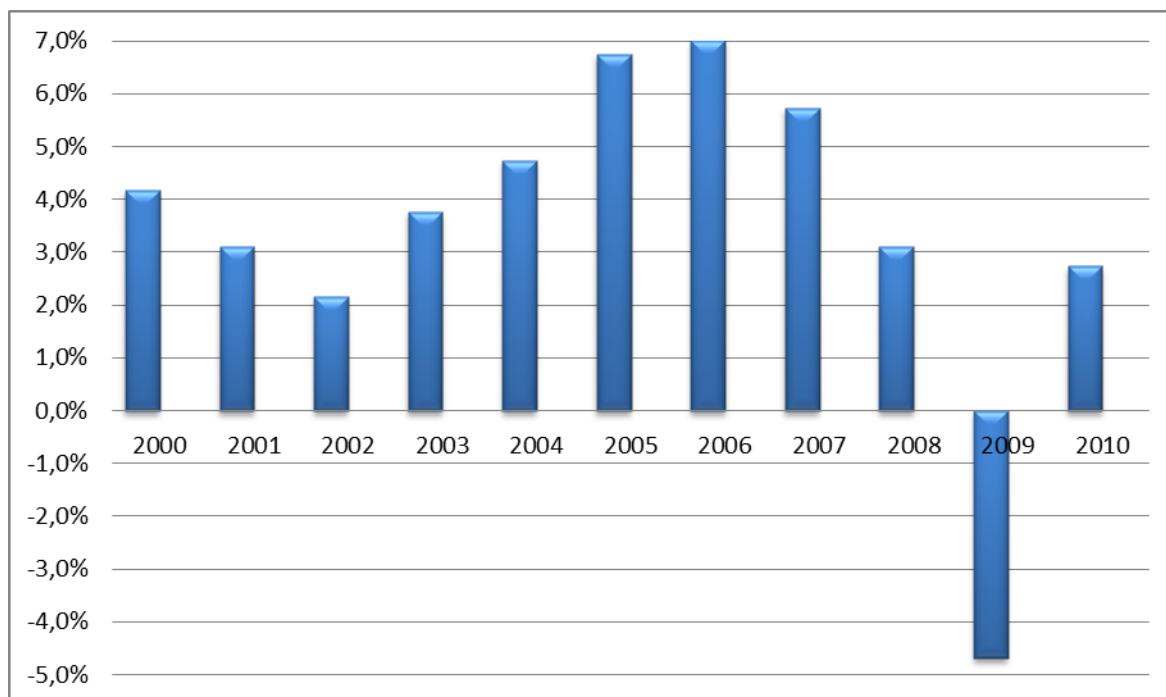
Navzdory mírnému zhoršení situace neměly české banky stále ani problémy s likviditou. ČNB po vzoru centrálních bank ostatních států zavedla možnost poskytnutí dodatečných zdrojů likvidity, ale domácí banky tuto možnost podpory nepotřebovaly a ani ji nevyužívaly. Výraznějším zásahem státu do finančního systému tak bylo až zaručení se za vklady domácností, které mělo sloužit jako opatření proti případné panice, kterou bylo možné pozorovat v ostatních zemích (Kohout, 2009).

Domácí bankovní sektor tak zůstal stabilní a měl by být i v budoucnu schopen odolávat potenciálním šokům, jak ukázaly zátěžové testy centrální banky (Singer, 2009).

### **6.3.2 HDP**

Česká republika je jako exportně orientovaná země velmi náchylná na ekonomickou situaci našich hlavních obchodních partnerů. A jelikož situace u většiny našich obchodních partnerů byla kritičtější než u nás, negativně to ovlivnilo také ekonomický vývoj v Čechách. Za hlavního viníka je možné považovat prudký pokles zahraniční poptávky a s tím související problémy exportního průmyslu. Mimo tyto problémy docházelo k poklesu spotřeby domácností a investicí firem, což zpomalení ekonomiky a její pád do recese ještě umocnilo (Singer, 2009).

Jak je vidět na následujícím grafu, po prasknutí akciové bubliny technologických firem v roce 2000 došlo k poklesu tempa růstu HDP. Tento trend se zvrátil v roce 2003, kdy se začalo tempo zvyšovat. Tato situace trvala až do roku 2006, kdy růst HDP dosáhl na vysokých 7 %. V následujících letech přírůstek HDP klesal, v roce 2008 již byl meziroční přírůstek pouze 3,1 %. Situace negativně vyvrcholila rokem 2009, kdy tempo růstu HDP dosáhlo dokonce záporné hodnoty -4,7 %. Koncem roku 2009 a hlavně v roce 2010 se situace začala obracet k lepšímu a za rok 2010 už HDP meziročně rostl tempem 2,7%.



Zdroj: Český statistický úřad [online]. Vlastní zpracování.

Obr. 9: Přírůstek hrubého domácího produktu ČR mezi lety 2000 a 2010 v % - stálé ceny

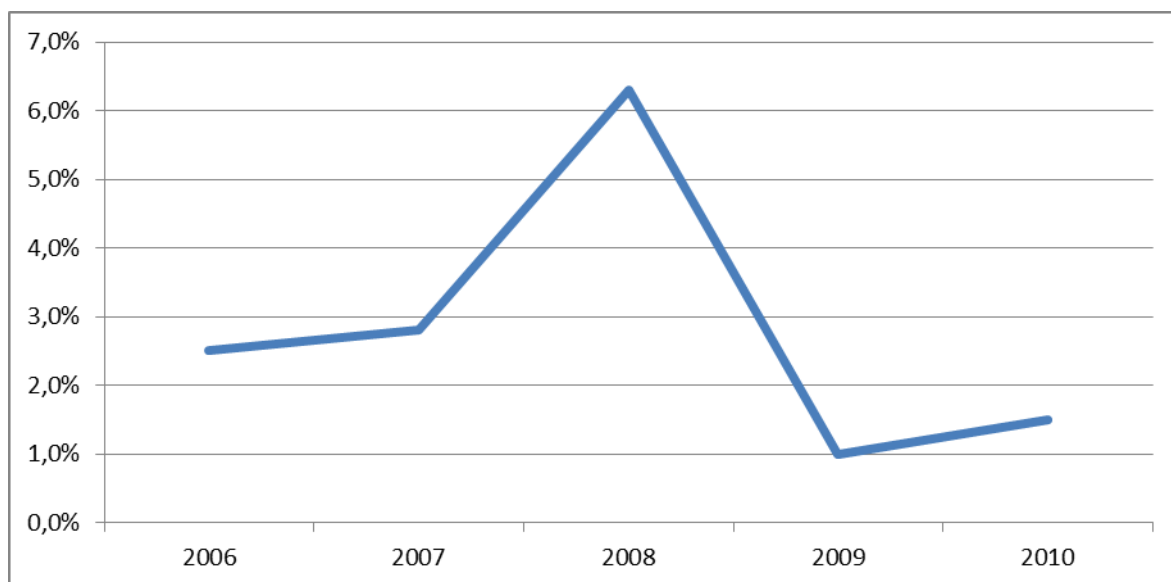
Situace zachycená na předcházejícím grafu nevypadá na první pohled špatně. Během let 2000 až 2008 včetně HDP rostl průměrným tempem 4,5%. Ovšem národní účty na rozdíl od soukromých neberou v potaz úvahu zadlužení. Situace, která vypadá na první pohled jako rostoucí a zdravá ekonomika, byla ovšem dosažena pomocí masivní dluhové expanze, která za zmiňované období byla v průměru výrazně více než 10 % ročně.

### 6.3.3 Inflation

Působením expanzivní měnové politiky centrální banky, kdy docházelo ke snižování míry nejdůležitějších úrokových sazeb a růstu státního zadlužení, vzrůstalo riziko možné inflace. Obecně řečeno, nízko držené úrokové sazby způsobují příliv dluhových peněz do oběhu a malou ochotu spořit. Rostoucí množství peněz v oběhu vyvolá růst cen a postupný pokles jejich kupní síly a v důsledku toho dochází k inflaci. Nastalá situace nevznikala pouze vlivem ČNB, ale díky celosvětovému propojení trhů a okolnostem, kdy evropské, americké

i jiné centrální banky řešily nastalou krizi růstem množství oběživa v ekonomice o další stamiliardy dolarů či eur, což zákonitě vedlo ke globálnímu inflačnímu trendu.

Situaci můžeme názorně ukázat na následujícím grafu. V letech 2006 a 2007 se inflace pohybovala mezi 2,5 % a 3 %, což korespondovalo s inflačním cílem vyhlášeným centrální bankou ve výši 3 % a tolerancí  $\pm 1$  %. Změna nastala v roce 2008, kdy došlo k prudkému nárůstu až na 6,3 % a výrazně tak převýšil inflační cíl ČNB. V dalším roce se situace opět uklidnila a inflace klesla až na 1 %. V roce 2010 pokračovala v tomto trendu a průměrná meziroční inflace činila 1,5 %. Další vývoj je dle ČNB částečně nejistý, ale v roce 2011 se očekává ve výši okolo 2 % a v roce 2012 by měla činit 3 % až 4 %.



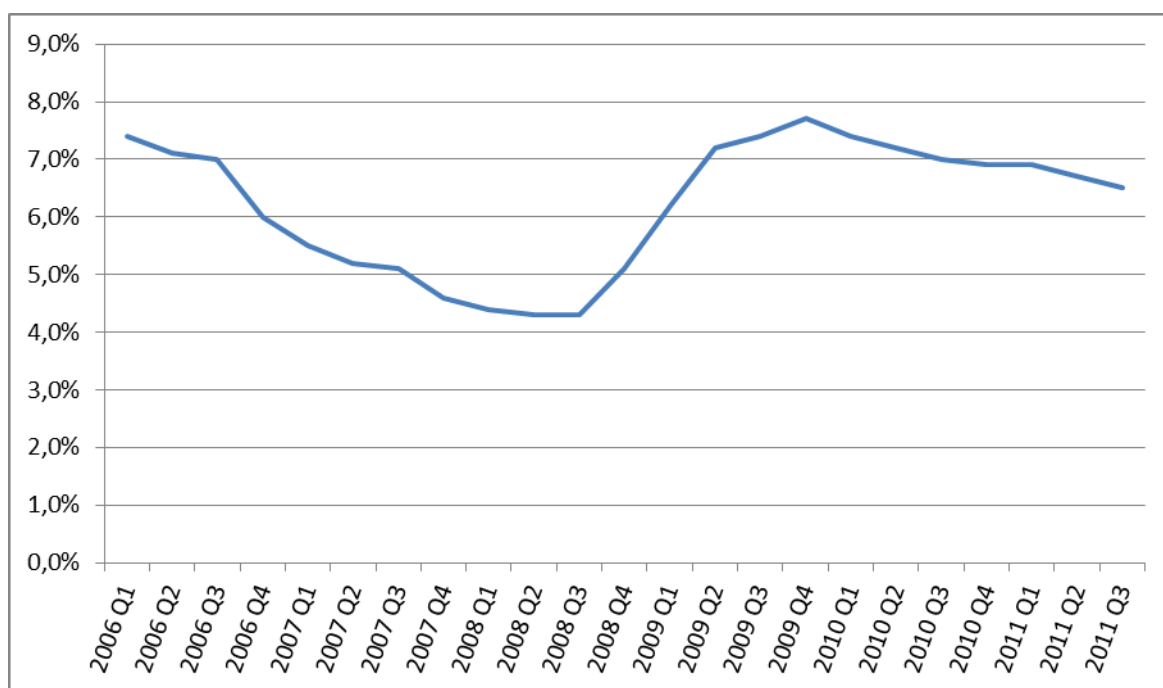
Zdroj: Český statistický úřad [online]. Vlastní zpracování.

Obr. 10: Vývoj míry inflace v ČR mezi lety 2006 až 2010 v %

#### 6.3.4 Nezaměstnanost

Současně s poklesem ekonomické výkonnosti rostla i nezaměstnanost. Jak je vidět na následujícím grafu, až do roku 2008 obecná míra nezaměstnanosti dle Eurostatu klesala. Překvapivě v roce 2008, tedy v době kdy většina vyspělého světa zápasila s nejhoršími problémy spojenými s krizí, míra nezaměstnanosti v České republice paradoxně poklesla na své dlouhodobé minimum v hodnotě 4,3 %. Ovšem po dosažení tohoto kladného vrcholu se začala nezaměstnanost skokově zhoršovat. Ruku v ruce s tímto vývojem prudce

rosl také poměr počtu nezaměstnaných na jedno pracovní místo, pracovních míst tedy ubývalo, zatímco nezaměstnaných přibývalo. V druhém čtvrtletí roku 2009 se již míra nezaměstnanosti vyšplhala na 7,2 % a dále rostla. Vrcholu během tohoto hospodářského útlumu dosáhla v na konci roku 2009, kde i díky velmi nízké míře sezónních prací kulminovala na 7,7 %. Poté již začala pomalu klesat a v současnosti se pohybuje pod 7 %. Odhady odborníků na budoucí vývoj nejsou příliš příznivé a v krátkém či střednědobém období můžeme počítat maximálně s mírným zlepšením, ale spíše s kolísáním okolo současného stavu.



Zdroj: Eurostat [online]. Vlastní zpracování.

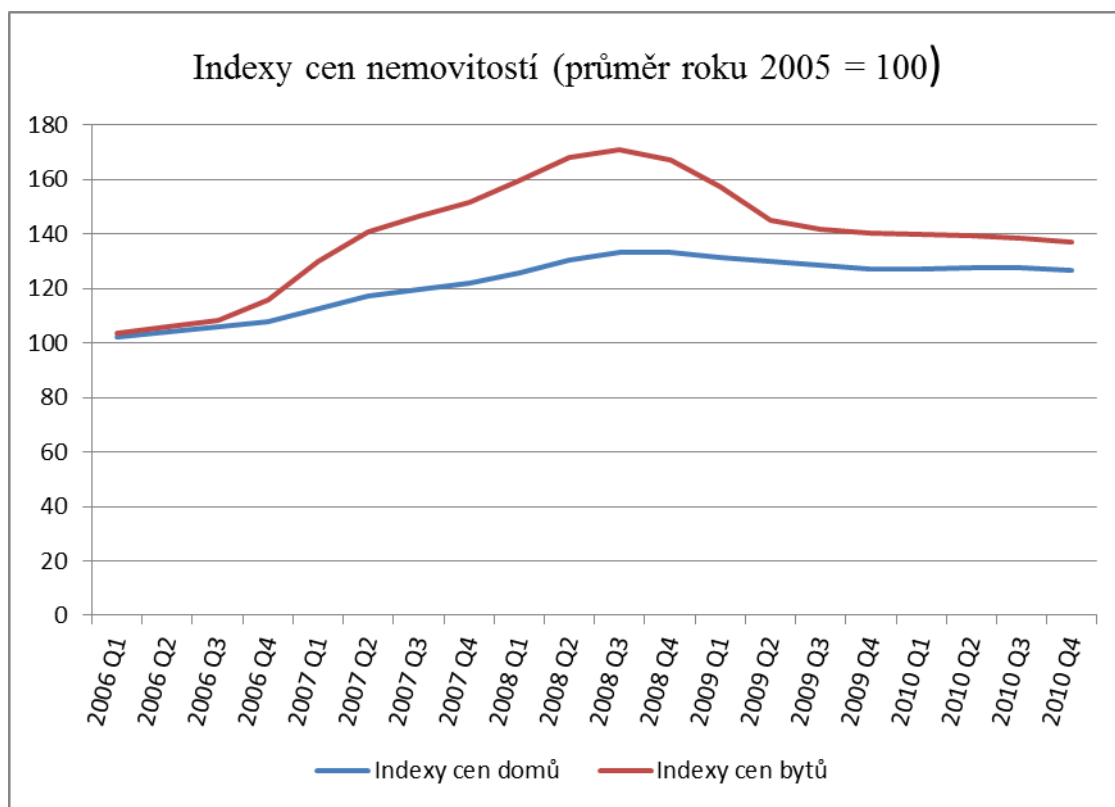
Obr. 11: Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR - čtvrtletně

### 6.3.5 Trh nemovitostí

Tato práce vychází z hypotézy, že jedním z hlavních viníků krize je vznik a splasknutí hypoteční bubliny v USA a jiných zemích. Stejně tak v České republice ceny bytů a domů rychle rostly. Důvody byly stejné jako jinde. Došlo k velkému nárůstu objemu hypotečních úvěrů, zvýšení celkového množství peněz v ekonomice a pokles úrokových sazeb. Nízké úrokové sazby měly za následek snazší dostupnost hypotečních úvěrů, což vedlo k vyšší poptávce po nemovitostech, a tím k růstu jejich ceny. Této expanzi realitního trhu navíc

napomohl příliv zahraničních investorů do ČR a jejich investic do nemovitostí především v dražších lokalitách větších měst (Russegger Real, 2009).

Následující graf tuto situaci výstižně ilustruje. Ceny nemovitostí rychle rostly až do konce roku 2008, kdy dosáhly svého historického maxima. Například průměrné ceny bytů vzrostly ve druhé polovině až o 70 % v porovnání s rokem 2005. Ovšem tyto vysoké ceny nemovitostí začaly odrazovat potenciální investory a ceny zákonitě musely začít prudce klesat. Největší propad se dotkl hlavně panelových bytů v méně atraktivních oblastech. Naproti tomu ceny bytů v atraktivních lokalitách klesaly méně výrazně. V případě rodinných domů nebyl propad nikterak výrazný, ale to souviselo s pozvolnějším růstem.



Zdroj: Český statistický úřad [online]. Vlastní zpracování.

Obr. 12: Vývoj cen nemovitostí v České republice v letech 2006-2010

V druhé polovině roku 2009 došlo k ustálení situace a od té doby panuje na realitním trhu převážně stabilní vývoj, kdy ceny domů a bytů velmi pozvolně klesají. Tento vývoj nepovažují za problémový, jelikož ceny z let 2007, 2008 byly do závratných výšek

vyhnané především spekulacemi a jejich pokles zvýší dostupnost bydlení. Zároveň s tím klesne také počet neobydlených bytů, kterých by v dnešní době dle některých expertů mohlo být v České republice k jednomu milionu a které pouze chátrají.

Obecně se dá říci, že dopady krize na ekonomiku České republiky jako celek nepředstavovaly výraznější problém a po období dlouhodobějšího růstu, kterého dosahovala v minulých letech, může být současné zpomalení i určitou ochranou proti přehřátí ekonomiky. Pokud by měl HDP růst dle očekávání meziroční mírou kolem 3 %, jedná se stále o velmi dobrý vývoj, který odráží dlouhodobě udržitelný růst. Na rozdíl od některých zemí se Česká republika vyhnula vážnějším problémům s předlužením a dluhy v cizích měnách. Krize se dotkla hlavně důvěry ve finančním sektoru, kde banky odmítají levně půjčovat podnikům na jejich investice a zároveň samy postrádají bezpečné projekty, do kterých by mohly investovat. Všeobecně je však české bankovníctví vcelku zdravé, má dostatečné finanční rezervy, a proto je obnovení důvěry jen otázkou času a zklidnění globální situace. Problémem však zatím zůstává export, kde silná koruna i prozatím nejistá situace u našich obchodních partnerů působí problémy českým vývozcům.

## **6.4 Motivace zaměstnanců v době hospodářské krize**

Některých odvětví se krize (recese) dotkla méně, jiných zase více. Nehledě na odvětví je hlavním trendem napříč všemi odvětvími optimalizace nákladů, ať už nezbytná nebo preventivní. Při hledání zaměstnání v minulých letech častokrát velmi významnou roli plnily zaměstnanecké benefity. Podle studie personální agentury Robert Half International z let 2009 – 2010 patřily k nejoblíbenějším výhodám stravenky, dovolená nad rámec čtyř týdnů, jazykové kurzy a vstupenky do divadla či na sport. Velice ceněné bylo také vyplácení třináctého platu nebo možnost využití služebního automobilu i pro soukromé účely. Notebook či mobilní telefon již zaměstnanci častokrát vnímají spíše jako pracovní pomůcku než jako benefit.

V době hospodářského útlumu s ohledem na nezanedbatelný pokles počtu volných a redukci stávajících pracovních míst se stává nejžádanější zaměstnaneckou výhodou



stabilní pracovní prostředí společnosti a možnost pracovního růstu. Oblíbenou pozici si stále drží pružná pracovní doba a dovolená nad rámec čtyř týdnů (Hutar, 2010).

Stabilní a seriózní práce se stává hlavním lákadlem pro vstup do nové práce. Bylo by však naivní si myslet, že tato skutečnost sama o sobě postačí k dlouhodobé motivaci zaměstnanců. Jakými způsoby tedy motivovat zaměstnance v době hospodářského poklesu?

V situaci, kdy se podniku nedostává finančních prostředků, je vhodné nabídnout i jiné formy ocenění za nadprůměrné výkony. V obtížných dobách je potřeba dodat nezbytným zaměstnancům jistotu a především víru v lepší budoucnost. Proto je třeba položit si následující otázky: Jaké jsou jejich priority v době krize? Jaké druhy benefitů a motivace vnímají pozitivně? A jak tedy motivovat své zaměstnance, aby to poskytlo žádoucí výsledky, ale zároveň aby nedošlo k takovému navýšení nákladů, které by podnik zruinovalo?

Základem účinné motivace je v první řadě individuální přístup. Příprava a komunikace individuálních programů na míru jednotlivým skupinám zaměstnanců je určitě složitější, ale také je výrazně efektivnější než používání plošných benefitů, které jsou mnohdy navíc finančně náročnější. Osobní přístup nabývá na významu zvláště v situacích, kdy následkem propouštění zůstávají v podniku většinou klíčoví zaměstnanci. Pokud si manažer nepoloží výše zmíněné otázky, nepřistupuje k zaměstnancům individuálně nebo s nimi špatně komunikuje své plány, bude mít organizace jen malou šanci na přežití v dnešním těžkém a vysoce konkurenčním období.

## **7 Metodický postup**

V této kapitole definuji cíl práce a způsob provádění výzkumu. V závěrečné části navrhnu hypotézy, které se pomocí popsanych metod pokusím ověřit.

### **7.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit prvky motivace a stimulace v době hospodářské krize, jejich vliv na úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců v konkrétním podniku a na základě zjištěných informací navrhnout zlepšení v motivačním systému či v přístupu společnosti ke svým zaměstnancům.

### **7.2 Metoda průzkumu**

Aby bylo možné danou problematiku objektivně popsat, analyzovat a současně vytvořit možné návrhy změn a opatření, bylo nezbytné se nejdříve věnovat studiu odborné literatury týkající se oblastí lidských zdrojů a jejich řízení, motivačních teorií, využití motivačních a stimulačních faktorů v řízení lidí a stručného nastínění hospodářského útlumu.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která si klade za cíl porovnat aplikaci teoretických poznatků s postupy, které v současné době vybraná společnost používá a případně doporučit zlepšující návrhy. Společnost byla nejprve charakterizována jako celek a to jak průzkumem autora z interních materiálů, tak v rámci konzultací s personálním ředitelem. Na základě takto nabytých poznatků byla provedena analýza současného stavu v podniku a došlo k jejímu zhodnocení.

V diplomové práci je k analýze současného stavu aplikována metoda písemného dotazování – dotazník. Původním záměrem bylo použít osobně navržený dotazník týkající

se motivace v době hospodářské krize. Nicméně po poradě s konzultantem a důkladném zvážení pro a proti došlo na využití interního motivačního dotazníku (viz. Příloha B).

Nepochybnou výhodou tohoto dotazníku je jeho pravidelnost a přesah do minulosti, díky kterému je možné snáze charakterizovat jaké prvky motivace a jak působily na zaměstnance během hospodářské krize. Je zřejmé, že vývoj v po sobě jdoucích období sdělí více než pouhý průzkum současného stavu, kdy je ekonomika v útlumu již nějaký ten rok a situace se pomalu začíná uklidňovat. Nehledě na to, že otázky v mnou zamýšleném dotazníku měly značný průnik s otázkami v nakonec použitém interním.

Dotazování probíhá anonymně ve čtvrtletních intervalech na stejnorodém, reprezentativním vzorku zaměstnanců pracujících ve všech úsecích (technický obor, finance, lidské zdroje, výroba, materiály, nákup, kvalita, ...) vyjma vedení podniku. V současnosti je ročně dotazováno okolo 800 lidí a jde tedy o valnou většinu všech zaměstnanců.

Při vyplňování dotazníků respondenti určili míru souhlasu s jednotlivými tvrzeními, a to na šestibodové stupnici hodnocení, přičemž význam jednotlivých hodnot je následující:

- 1 – naprosto nesouhlasím,*
- 2 – nesouhlasím,*
- 3 – spíše nesouhlasím,*
- 4 – spíše souhlasím,*
- 5 – souhlasím,*
- 6 – naprosto souhlasím.*

Výsledná data zobrazená v grafu pak vznikla převedením na procenta (kde 1 = 0% souhlas a 6 = 100% souhlas s tvrzením) a zprůměrováním odpovědí všech respondentů daného období.

Hrubá data získaná z vyplněných dotazníků byla zpracována pomocí kancelářského balíku Microsoft Office, konkrétně programy Microsoft Word a Microsoft Excel. Každá otázka má vytvořen svůj sloupcový graf a je doplněna komentářem, shrnujícím získané informace.

## 7.3 Hypotézy

Hypotéza je výchozí a podmíněné, dosud neprokázané tvrzení nebo vysvětlení, které vychází z vědeckého poznání, jež se předkládá na zkoušku ke kritickému ověření. Hypotézy byly stanoveny na základě předpokladu, kdy nevíme, zda daná oblast v organizaci funguje nebo nefunguje. Modely hypotéz, které budou ověřovány, jsou následující:

**HP1:** Pracovní atmosféra a prostředí na pracovišti je pozitivní a pracovníci jsou ve společnosti spokojeni.

**HP2:** Zaměstnance jejich pracovní náplň a prostředí motivuje a inspiruje k odvádění dobrých výkonů.

**HP3:** Společnost má jasnou vizi kam směřovat a komunikace vedení se zaměstnanci správně funguje.

**HP4:** Motivovat pracovníky k soustředění na strategické pracovní priority není nutné.

**HP5:** Ohodnocení zaměstnanců odpovídá náročnosti práce a souvisí s výsledky hospodaření společnosti.

**HP6:** Zaměstnanci cítí, že jejich pozice v podniku byla ohrožena v době hospodářské krize.

## 8 Charakteristika společnosti

TRW Automotive sídlí v USA, zaměstnává po celém světě na 70 000 zaměstnanců a provozuje 200 závodů. Patří mezi přední světové výrobce a dodavatele dílů pro automobilový průmysl.

Mezi hlavní oblasti působnosti patří:

- Brzdové systémy.
- Systémy řízení a zavěšení kol.
- Systémy bezpečnostních pásů.
- Volanty.
- Airbagy.
- Elektronika.
- Motorové komponenty.

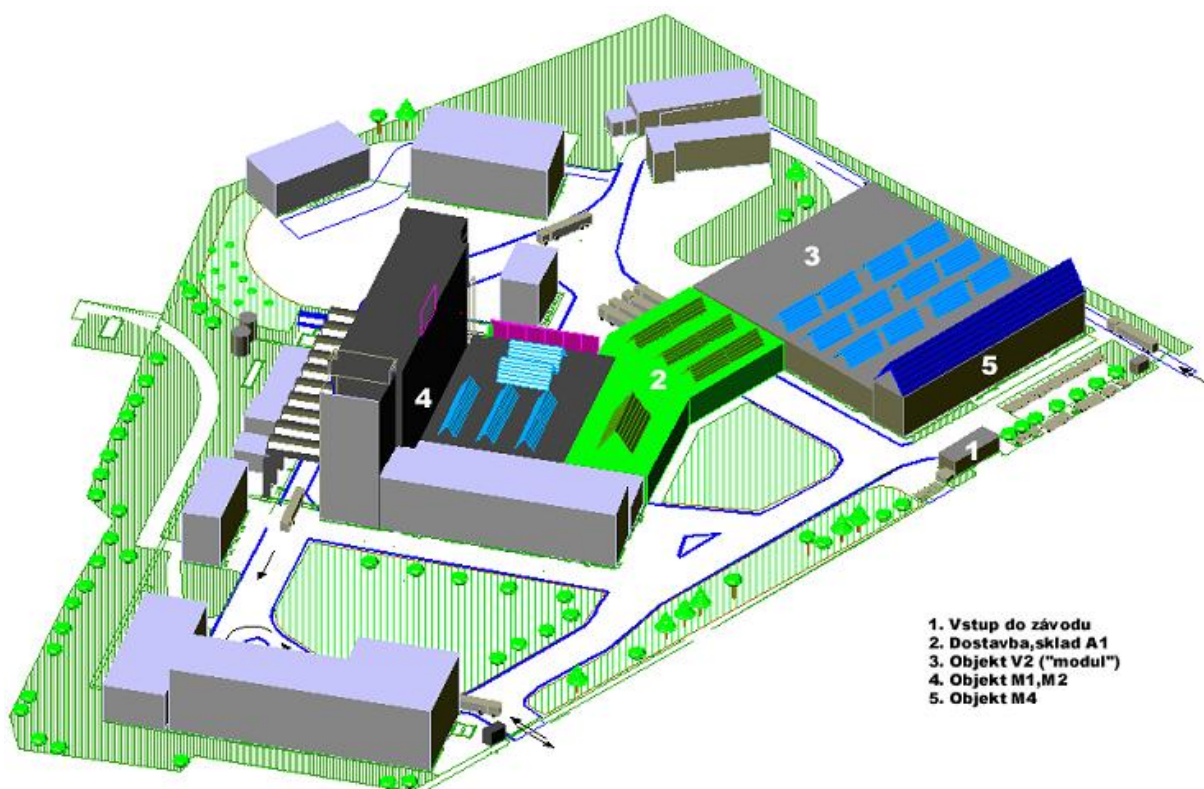
V České republice provozuje mateřské TRW několik závodů. Jedná se o:

- TRW Autoelektronika, s. r. o. v Benešově.
- TRW DAS, a.s. v Dačicích.
- TRW Automotive Czech, s. r. o. v Jablonci nad Nisou.
- TRW Carr, s. r. o. v Mladé Boleslavi.
- TRW Volant, s. r. o. v Horních Počernicích.
- TRW Carr, s. r. o. ve Staré Boleslavi.
- Lucas Varsity, s. r. o. ve Frýdlantě v Čechách.

Tato práce se bude konkrétněji zabývat pobočkou v Jablonci nad Nisou.

TRW Automotive Czech, s. r. o. Jablonec nad Nisou se zabývá vývojem, výrobou a prodejem brzd včetně brzdových komponentů pro světové automobilky.

Jablonecká pobočka má v současnosti okolo 1000 zaměstnanců a pozemek závodu se rozléhá na 81 000 m<sup>2</sup>. Samotná výrobní hala má plochu 12 000 m<sup>2</sup>. Uspořádání závodu je možné vidět na následujícím obrázku:



Zdroj: interní materiály TRW Automotive Czech, s. r. o.

Obr. 13: Uspořádání závodu TRW Automotive Czech, s. r. o.

## 8.1 Historie firmy

Společnost vznikla v roce 1952, pod jménem Autobrzdý n. p. jako výrobce brzd pro osobní i nákladní automobily. Postupem času získal podnik monopolní postavení na trhu s brzdami v České republice.

Devadesátá léta minulého století měla klíčový význam pro další směřování a rozvoj podniku. V roce 1992 dochází k osamostatnění závodu a vzniká nový podnik Autobrzdý, s. r. o. Po této restrukturalizaci vedení firmy v roce 1993 rozhoduje o vstupu zahraničního partnera, který postupně přebírá majoritu a dochází k přejmenování na Lucas Autobrzdý, s. r. o. Koncem roku 1998 se Lucas Varity stává 100% vlastníkem. Již v roce

1999 však dochází k převzetí firmy Lucas Varity společností TRW. Přelom tisíciletí je pro firmu důležitý také z důvodu, že začíná její prudký růst. Díky novým zakázkám od společností Volkswagen a Renault dochází v roce 2000 během čtyř měsíců k nárůstu výroby diskových brzd z 3 milionů na 6,3 milionů. Tento růst pokračoval i v dalších letech až na současných 12 milionů. V roce 2010 pak dochází k definitivnímu přejmenování na současný název společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o. (dále bude v této práci značeno pouze jako TRW).

Organizační struktura TRW je uvedena v příloze A.

## 8.2 Politika společnosti

Firemní politika je stanovena vedením společnosti jako nezbytná součást plánu strategického rozvoje. Vrcholné vedení společnosti si v plné míře uvědomuje odpovědnost za současnou existenci a budoucí rozvoj, který je závislý na plnění požadavků a očekávání zákazníků a ostatních zainteresovaných stran s minimálním dopadem na životní prostředí při vytváření vhodných a bezpečných podmínek pro zaměstnance.

Společnost TRW si proto stanovila několik zásadních bodů v této oblasti:

- **Vytváření důvěry** – tvořit otevřené a konstruktivní prostředí. Zabývat se skutečností. Komunikovat upřímně a čestně. Respektovat závazky a přijímat osobní odpovědnost za výsledky.
- **Povzbuzování lidí** – pečlivě vybírat, posilovat a umožnit růst lidem, kteří požadují to nejlepší od sebe i od ostatních. Oceňovat výkonnost a iniciativu.
- **Řízení výkonnosti** – odevzdávat rentabilní růst. Stanovovat si náročné cíle krátkodobé i dlouhodobé a dosahovat jich. Neustále zdokonalovat kvalitu a produktivitu. Pracovat s fakty, naléhavostí a rozhodností. Vytvářet energii, která netoleruje byrokracii.
- **Přijímání změn** – vášně pro inovace, touha po nových myšlenkách. Být přizpůsobivý a flexibilní. Poznat své trhy a být před svými konkurenty.

- **Orientování na zákazníka** – snažit se pochopit zákazníka. Vytrvale se zaměřovat na jejich potřeby. Rozvíjet dlouhodobé vztahy.
- **Budování týmové práce** – sdílet zkušenosti a osvědčené postupy. Být slyšet, podporovat rozmanité názory, získávat fakta, učinit rozhodnutí a jednat. Podporovat.

### 8.2.1 Politika životního prostředí

TRW si uvědomuje dopad jejich činností na jednotlivé složky životního prostředí a proto se zavazuje:

- minimalizovat negativní dopady na životní prostředí na nejnižší možnou míru,
- uplatňovat princip prevence znečištění životního prostředí prostřednictvím systémových opatření,
- dodržovat relevantní požadavky zainteresovaných stran související s ochranou životního prostředí,
- rozvíjet povědomí zaměstnanců o problematice životního prostředí,
- školit a motivovat zaměstnance k aktivnímu přístupu v oblasti životního prostředí,
- posuzovat své partnery dle jejich přístupu k životnímu prostředí,
- umožnit přístup k informacím z oblasti životního prostředí.

### 8.2.2 Zdravotní program

Společnost TRW si je vědoma, že schopní a spokojení zaměstnanci jsou obrovským potenciálem dalšího rozvoje. Z tohoto důvodu došlo v roce 2010 k vyhlášení zdravotního programu, zajišťovaného vlastním zdravotnickým zařízením. Program se dělí do těchto oblastí:

- **Oblast prevence onemocnění** – posuzování zdravotní způsobilosti zaměstnanců, individualizované rozšířené preventivní prohlídky a preventivní onkologické prohlídky dle věku zaměstnanců, pravidelné očkování, doporučení a léčba při odvykání kouření.



- **Oblast snižování pracovní neschopnosti** – preventivní dodávání vitamínů a aplikace preventivního očkování, diferencovaný přístup u zaměstnanců se změněnou pracovní schopností a pacientů s chronickými onemocněními, snižování přesčasové práce, rozborů příčin pracovní neschopnosti.
- **Oblast komunikace** – spolupráce s osobním oddělením, bezpečnostním technikem, vedoucími, orgány hygienické služby a poradenská služba.

Cílem zdravotního programu je zvýšení zdravotní způsobilosti všech zaměstnanců a udržitelné míry vlivu výrobních procesů na lidi.

### 8.3 Zákazníci

Z předmětu podnikání je zřejmé, že zákazníky TRW tvoří výhradně automobilky. Největším odběratelem co se týče obrátu je VW Group s 25% podílem. Za ním následují automobilky BMW a Renault s více než 15% podílem. Za zmínku stojí také Audi, PSA, GM a Ford. TRW dodává brzdy a brzdové komponenty do většiny předních světových automobilek.

### 8.4 Motivační program TRW Automotive Czech, s. r. o.

TRW jako lídr ve svém oboru směřuje všechny své aktivity k dosažení či udržení vedoucích pozic na světových trzích při využití stávajícího potenciálu a nových rozvojových projektů. K dosažení těchto pozic je nutné co nejlépe využívat dovedností a zkušeností.

Motivační program společnosti stanovuje cíle následovně:

- Vést ve svém oboru.
- Uspokojit zákazníky.
- Rozvíjet a odměňovat své lidi.
- Pochopit a vyvolávat změny.

- Dosáhnout vynikajících a stálých výnosů pro akcionáře.

Cestou k dosažení těchto cílů je pružný a rychle se rozvíjející kolektiv, schopný aplikovat špičkové výrobní postupy. Dosahování vyšší kvality a spolehlivosti než konkurence a překonávání čekání firemních zákazníků. Za důležité považuje firma zejména:

- Etické chování všech zaměstnanců, obzvláště vedení.
- Učinit z kolektivu zaměstnanců koordinovaný a výkonný tým.
- Umístit vhodné lidi na příslušná pracovní místa.
- Zajistit zaměstnancům náležité pracovní podmínky, výrobní prostředky a další vybavení.
- Zabezpečit existenční jistotu, nové podněty v práci a přiměřené uznání.
- Plánovat pro budoucnost nové a dokonalejší výrobky.

#### 8.4.1 Strom benefitů

Významnou součástí motivačního programu je tzv. „strom benefitů“ pro zaměstnance. Tento soubor benefitů je v případě společnosti TRW velmi bohatý a různorodý a i díky němu obdržela společnost TRW v roce 2011 hlavní cenu v kategorii Vstřícný zaměstnavatel. Jednotlivými částmi „stromů benefitů“ jsou:

**Pracovní doba** zaměstnanců je stanovena na 37,5 hodin týdně.

Všichni zaměstnanci mají nárok na jeden týden **dovolené na zotavenou** nad rámec zákoníku práce. Celkový výměra dovolené tedy je 5 týdnů.

Zaměstnanci mají právo na **pracovní volno** v případě ambulantní lázeňské péče, nerovnoměrného rozložení pracovní doby, péče o děti (ženám a osamělým otcům), svatby (vlastní, vlastních dětí, rodičů a sourozenců), narození dítěte, doprovodu dítěte při jeho první návštěvě základní školy.

**Výhodný zaměstnanecký tarif** u operátora Telefónica O2.

**Příspěvek na stravování a zajištěný pravidelný pitný režim.**

**Nižší cena** při nákupu automobilu značky **Peugeot**.

**Zdravotní péče** obsahuje preventivní prohlídky, očkování proti chřipce, rehabilitační péči, poradenskou činnost v oblasti kouření a drogových závislostí, zajištění mimořádné lékařské péče, masáže.

Zajištěné vhodné **ochranné pomůcky**.

Všichni zaměstnanci mají možnost **koupě náhradních dílů za režijní ceny**.

**Jazykové kurzy**.

**Servis personální agendy**: půjčky, důchodové žádosti.

**Rekreační péče** a péče o děti zaměstnanců.

**Příspěvek na úhradu sociálních potřeb zaměstnanců**. Prostředky na úhradu sociálních potřeb zaměstnanců jsou určeny k zabezpečování sociálního rozvoje zaměstnanců společnosti a podpory jejich vzdělávání a výchovy. Jedná se o vzdělávací činnost, rekreace, zájezdy, léčebné pobyty, kultura tělovýchova a služby, ale také sociální výpomoc, odměny, dary, odměny pracovním kolektivům a příspěvky učňovskému školství.

Výhodné **půjčky zaměstnancům**.

**Ostatní sociální služby** jako například prodej materiálu, výrobků a předmětů krátkodobé spotřeby, poskytování bezplatného poradenství v pracovněprávní a sociální oblasti.

**Odměny zaměstnancům** při životních a pracovních výročích a při ukončení pracovního poměru.

**Penzijní připojištění**.

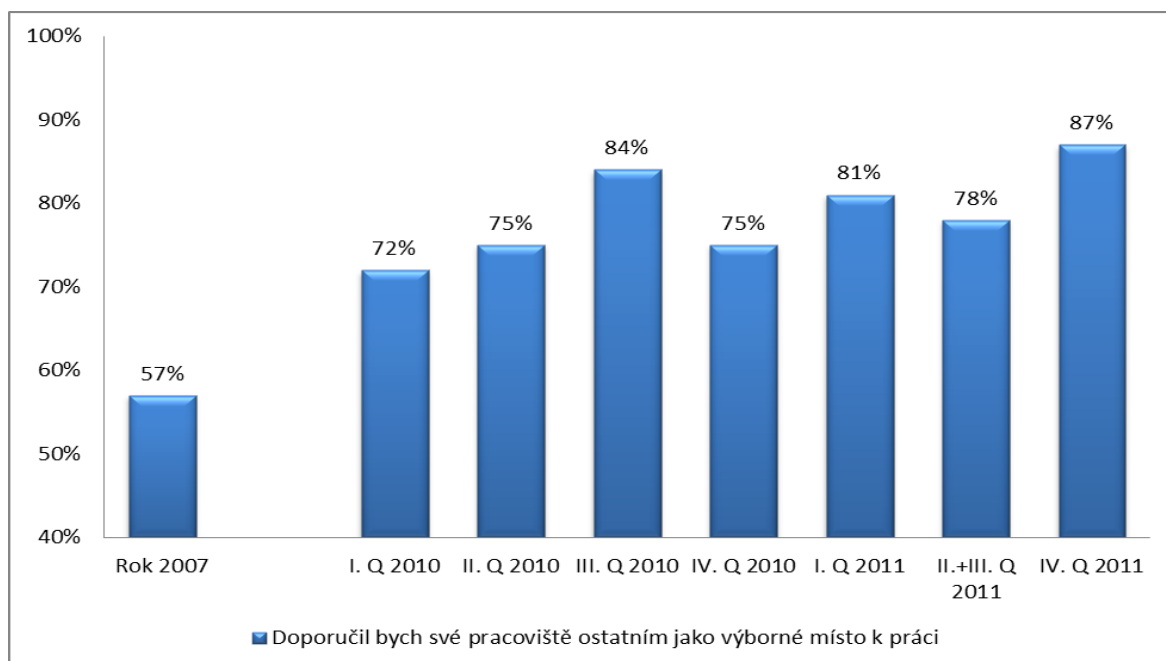
## 9 Vyhodnocení výsledků průzkumu

V této kapitole diplomové práce je uvedeno vyhodnocení dotazníkového šetření. Pro zpřehlednění je rozděleno do šesti okruhů otázek. V první části jsou vyhodnoceny otázky týkající se pracovní atmosféry, dále pak motivovanosti pracovníků, komunikace vedení se zaměstnanci, přístupu ke strategickým prioritám, hodnocení pracovníků a na závěr vnímání postavení v podniku. Výsledné odpovědi jsou jednotlivě statisticky vyhodnoceny formou grafů s následným komentářem výsledků.

### 9.1 Pracovní atmosféra

Dobrá pracovní atmosféra se vyznačuje přátelskými vztahy na pracovišti, spokojeností s prací a kladným hodnocením pracovníků. Pokud je vše jak má, pracovníci se mohou do zaměstnání těšit. Prvních pět otázek bylo zaměřeno na pracovní atmosféru a prostředí.

**Výrok č. 1: Doporučil bych své pracoviště ostatním jako výborné místo k práci.**

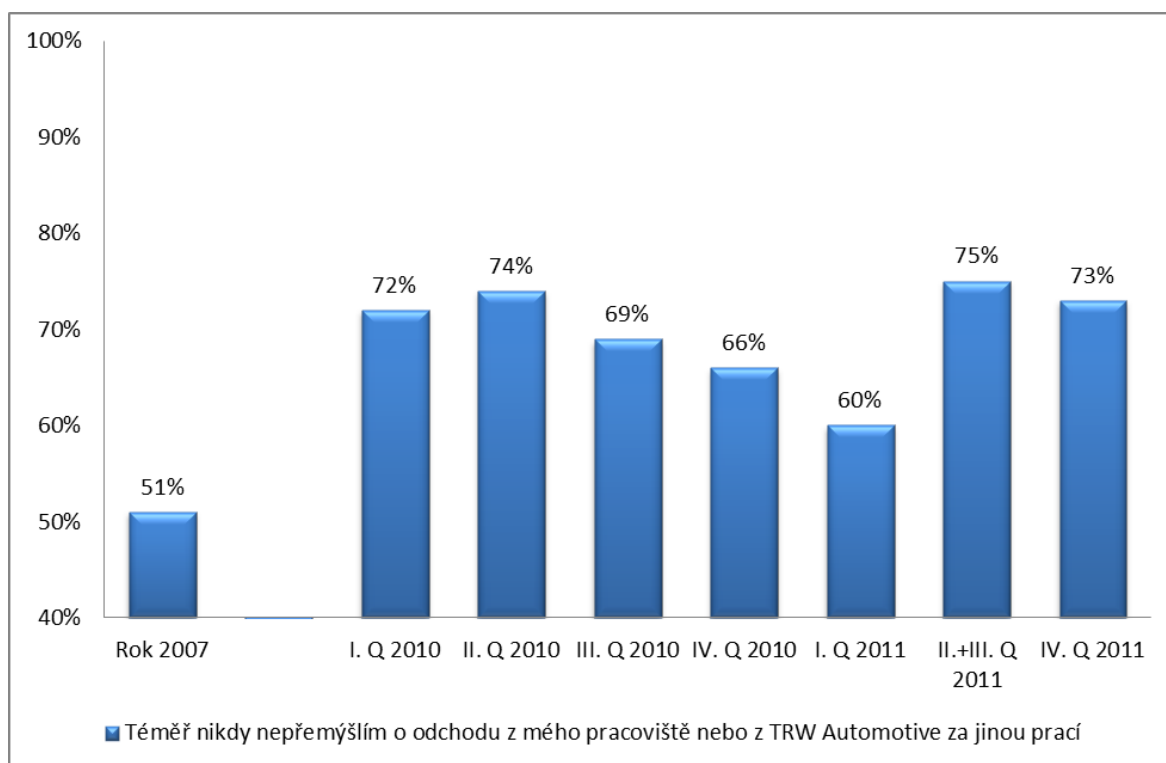


Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 14: Doporučil bych své pracoviště ostatním jako výborné místo k práci.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že by v současnosti velké množství zaměstnanců doporučilo své pracoviště ostatním, v posledním zjišťovaném období dokonce téměř 90 % pracovníků. Když dnešní situaci porovnáme s rokem 2007, kdy již hospodářská recese klepala na dveře, je zřejmé, že i přes určitou nespokojenost v letech minulých, si dnes lidé svého pracoviště více cení.

**Výrok č. 2: Téměř nikdy nepřemýšlím o odchodu z mého pracoviště nebo z TRW Automotive za jinou práci.**

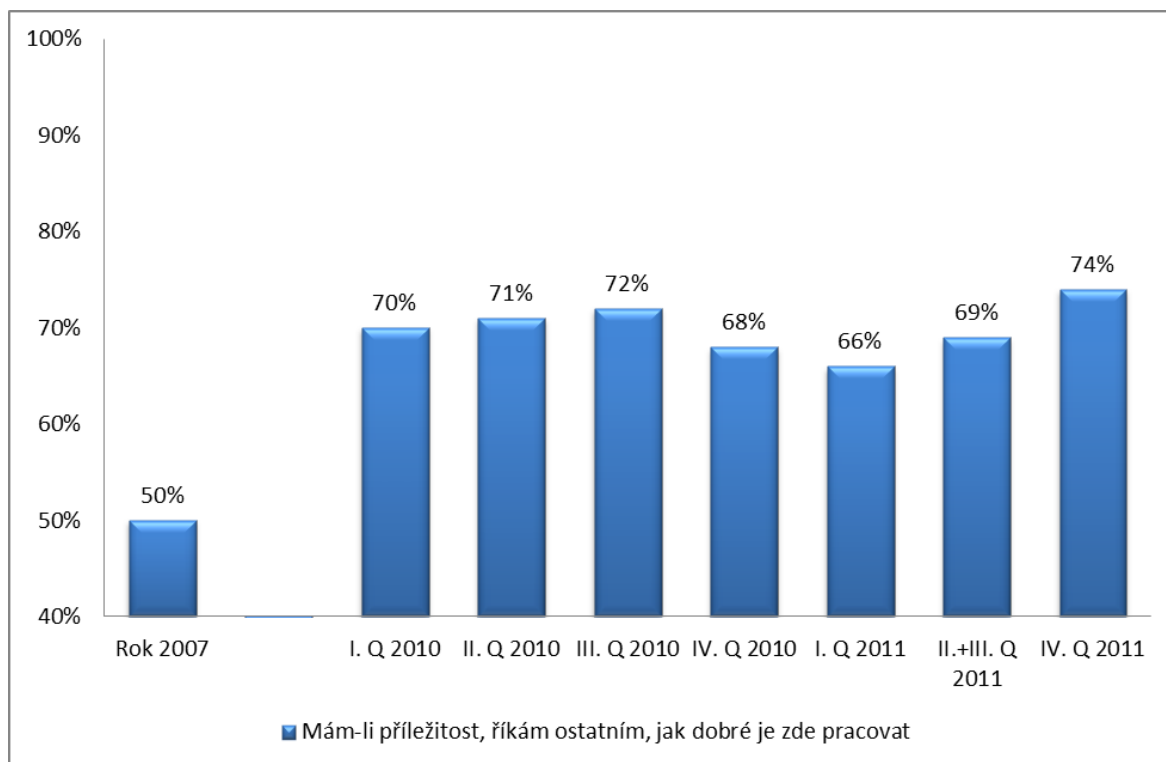


Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 15: Téměř nikdy nepřemýšlím o odchodu z mého pracoviště nebo z TRW Automotive za jinou práci.

Z výsledků následujícího grafu můžeme usoudit, že i tentokrát došlo k nárůstu spokojenosti oproti roku 2007 a zaměstnanci příliš nepřemýšlí o odchodu ze společnosti. Důvodem může opět být obtížnější shánění práce oproti době před krizí.

**Výrok č. 3: Mám-li příležitost, říkám ostatním, jak dobré je zde pracovat.**

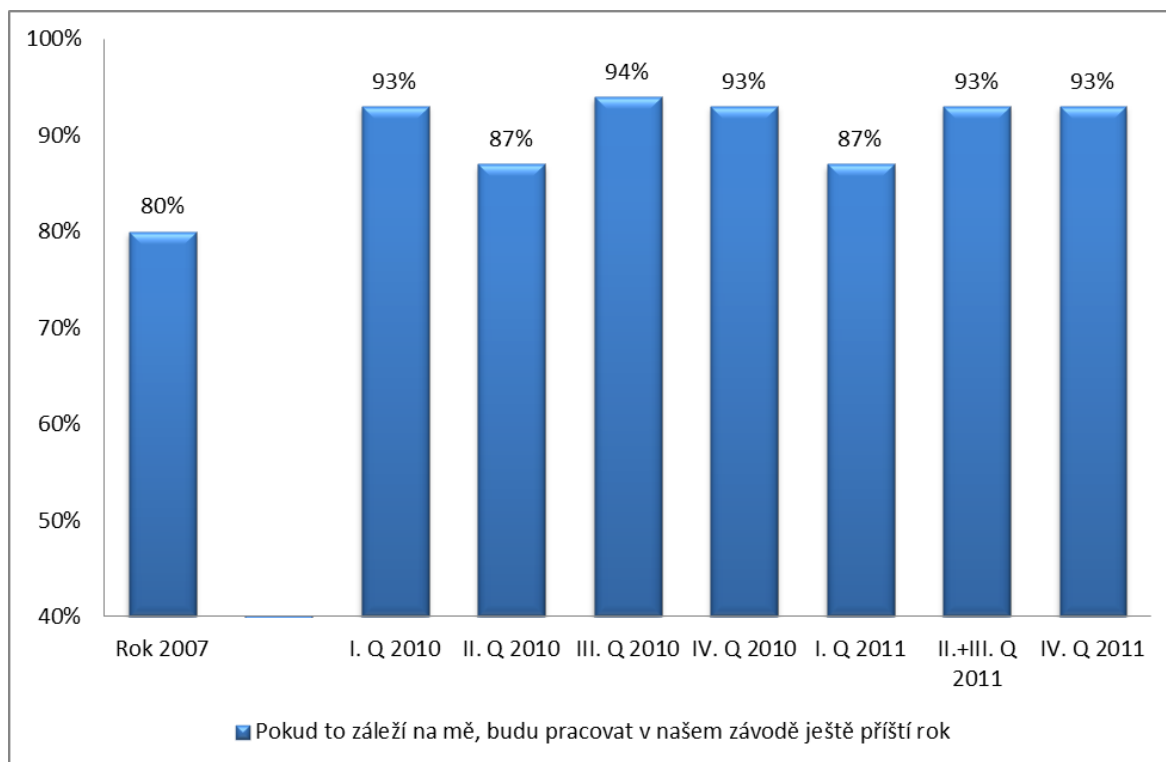


Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 16: Mám-li příležitost, říkám ostatním, jak dobré je zde pracovat.

Třetí tvrzení se týká toho, zda zaměstnanci říkají ostatním, jak je dobré pracovat v TRW. Pouze spokojený a motivovaný zaměstnanec by odpovídal kladně. S tímto tvrzením v současnosti vyjádřili zaměstnanci přibližně 70% souhlas. Vývoj z let před krizí opět ukazuje, že dříve byl s tímto tvrzením souhlas pouze poloviční.

**Výrok č. 4: Pokud to záleží na mně, budu pracovat v našem závodě ještě příští rok.**

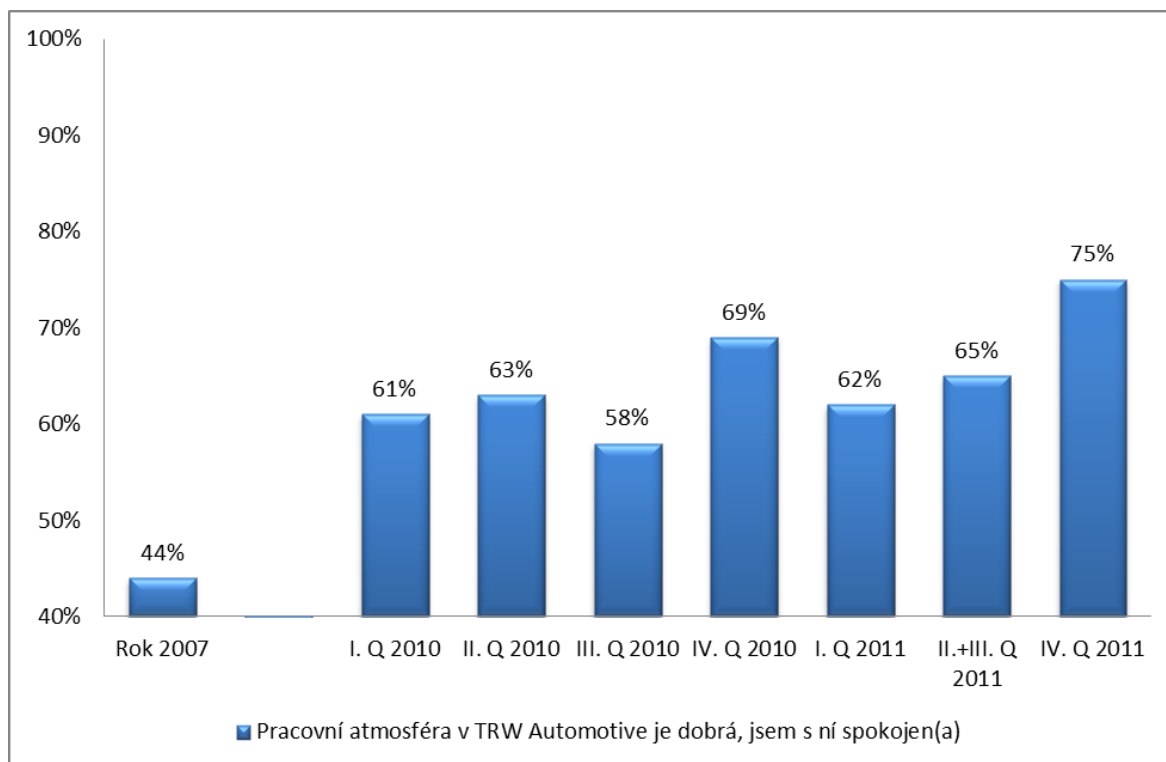


Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 17: Pokud to záleží na mně, budu pracovat v našem závodě ještě příští rok.

V případě dalšího výroku, zaměstnanci vyjadřovali souhlas s tvrzením, zda budou pracovat v závodě i příští rok, pokud by to záleželo na nich. Již v době před krizí vyjádřili zaměstnanci 80% souhlas s tímto tvrzením. V posledních dvou letech se tento souhlas ještě zvýšil a pohybuje se průměrně nad 90 %.

**Výrok č. 5: Pracovní atmosféra v TRW Automotive je dobrá, jsem s ní spokojen(a).**



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

*Obr. 18: Pracovní atmosféra v TRW Automotive je dobrá, jsem s ní spokojen(a).*

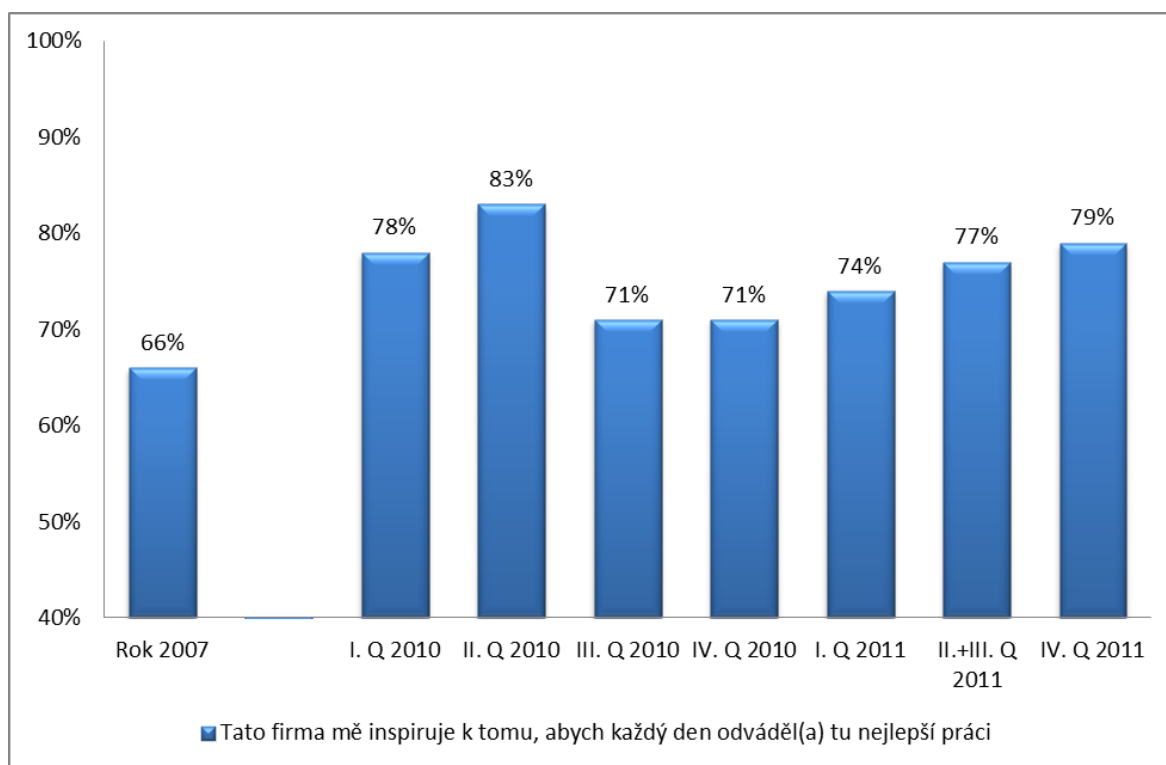
Otázka spokojenosti s pracovní atmosférou uzavírá skupinu otázek zabývajících se touto problematikou. Z grafu je patrné, že spokojenost s pracovní atmosférou se v posledních letech zvyšuje. V závěrečném čtvrtletí roku 2011 již dosahovala vysokých 75 %. V roce 2007, s kterým pro účel práce porovnávám, dosahovala 44 %. Postupně rostla, a v nedávné době se dokonce pohybovala nad 60% hranicí.



## 9.2 Motivovanost pracovníků

Pracovník, který je motivovaný, pracuje výkonněji, efektivněji a směřuje své úsilí k určitému cíli. Hnací motorem může být hmotná odměna, ale i pochvala či uznání. Naopak u nemotivovaného pracovníka se projevuje pracovní nespokojenost, nechť k práci a tento stav se může přenášet i na ostatní.

**Výrok č. 6: Tato firma mě inspiruje k tomu, abych každý den odváděl(a) tu nejlepší práci.**

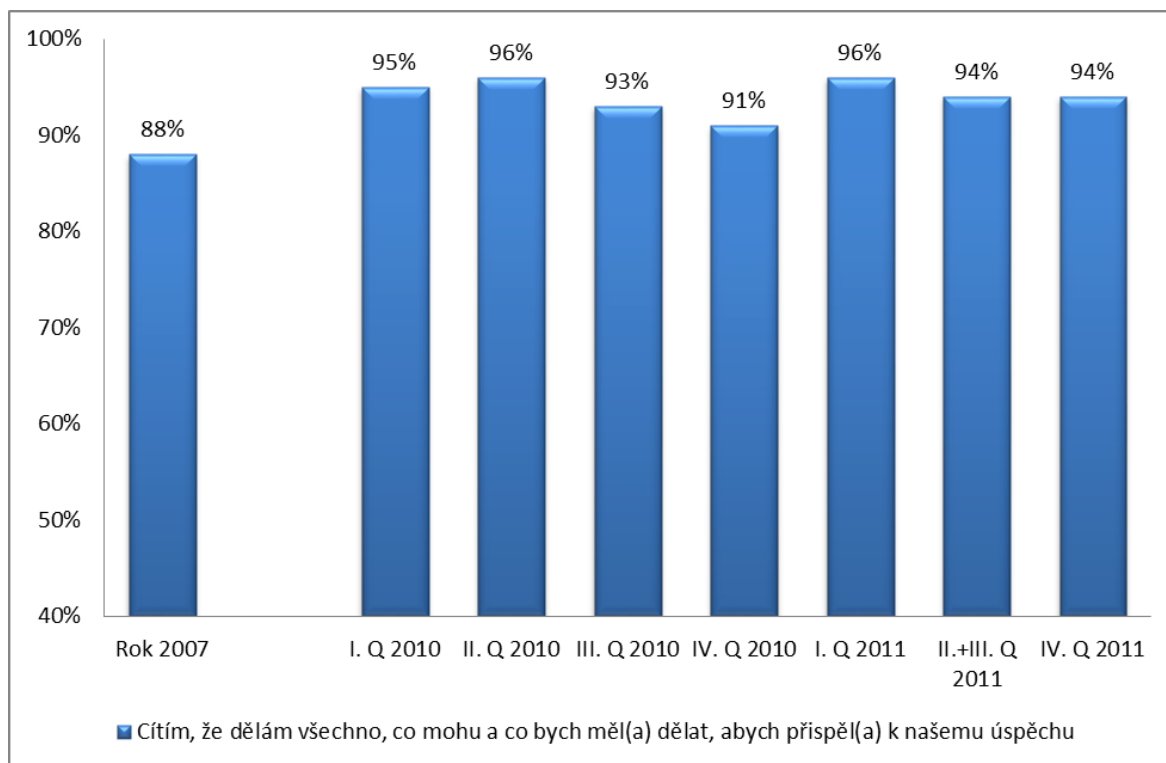


Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 19: Tato firma mě inspiruje k tomu, abych každý den odváděl(a) tu nejlepší práci.

První otázka, z okruhu motivovanosti pracovníků, nám říká, jak moc firma motivuje zaměstnance k odvádění nejlepší práce. Výsledkem je situace, kdy dochází k nárůstu souhlasu s tímto výrokem oproti době krize. To poukazuje na to, že společnost se snaží i v těžké době své zaměstnance inspirovat a motivovat k práci. Nicméně procento souhlasu s tímto výrokem se blíží teprve k 80 % a je zde stále prostor pro zlepšování.

**Výrok č. 7: Cítím, že dělám všechno, co mohu a co bych měl(a) dělat, abych přispěl(a) k našemu úspěchu.**

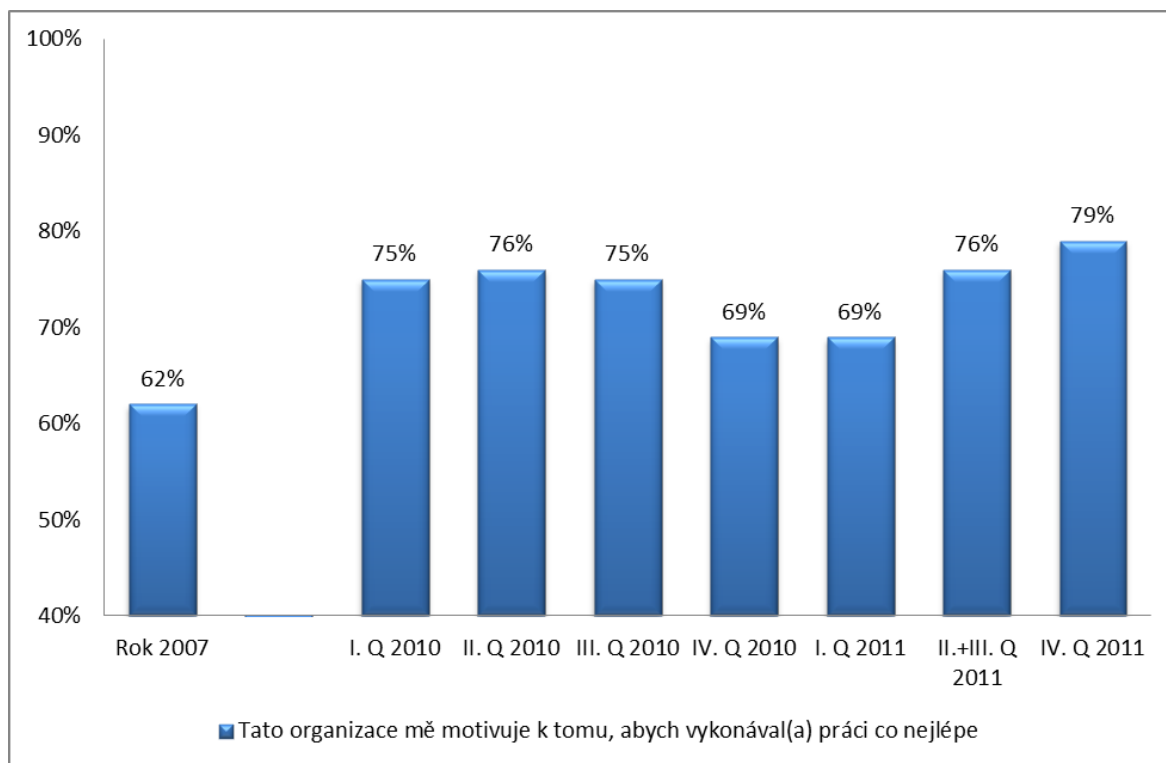


Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 20: *Cítím, že dělám všechno, co mohu a co bych měl(a) dělat, abych přispěl(a) k našemu úspěchu.*

Předcházející tvrzení naznačuje, že pracovníci jsou si vědomi hospodářské situace a obtížnosti hledání zaměstnání, a tak téměř všichni souhlasí s tím, že dělají vše, co mohou pro úspěch firmy. Velmi vysoký souhlas s tímto tvrzením byl i v roce 2007, tedy před vypuknutím krize v Čechách, ovšem během posledních let ještě vzrostl.

**Výrok č. 8: Tato organizace mě motivuje k tomu, abych vykonával(a) práci co nejlépe.**

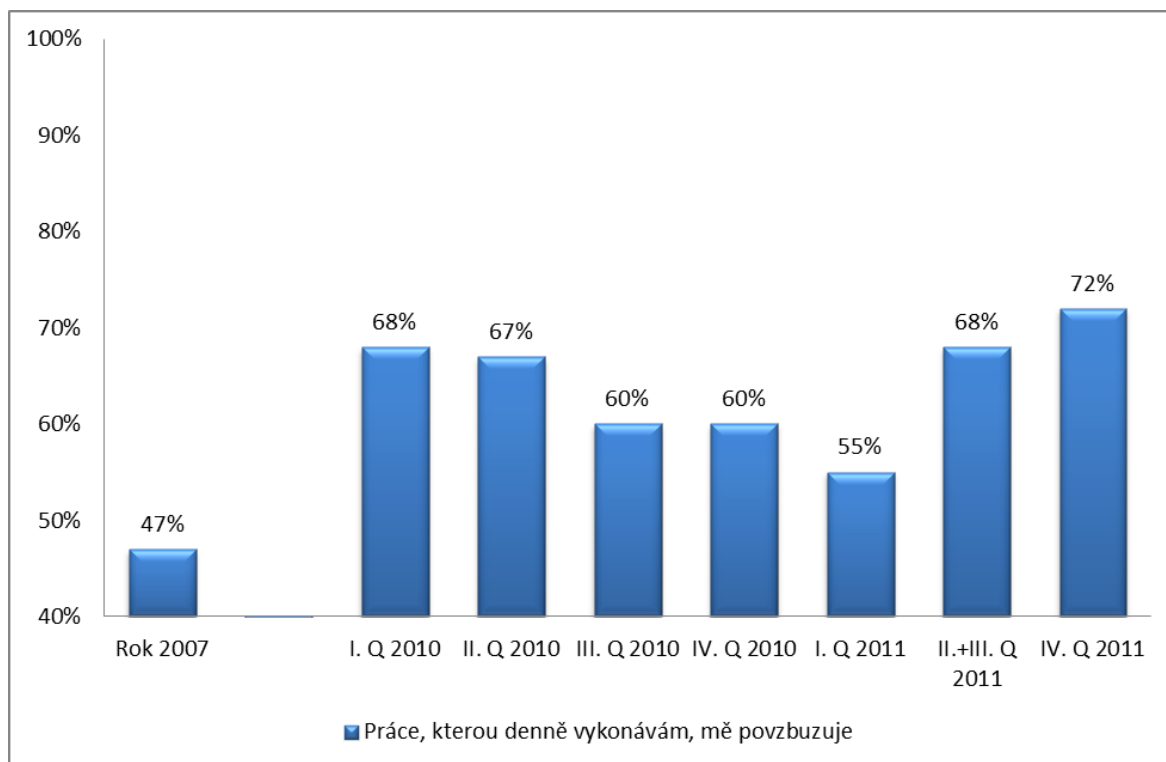


Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 21: *Tato organizace mě motivuje k tomu, abych vykonával(a) práci co nejlépe.*

Když srovnáme toto tvrzení s předcházejícím, můžeme vidět podobnost ve smyslu obou výroků. V předcházejícím výroku č. 7 na zaměstnance působí převážně vnitřní motivy zaměstnanců a jejich tzv. „chtění“, kdežto zde na ně působí převážně vnější motivy (stimuly) čili pobídky od zaměstnavatele. Z toho můžeme usoudit, že se zaměstnanci snaží odvádět co nejlepší práci z vlastní vůle (nebo strachu ze ztráty zaměstnání) a jejich spokojenost s motivačními stimuly je mírně nižší.

**Výrok č. 9: Práce, kterou denně vykonávám, mě povzbuzuje.**



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

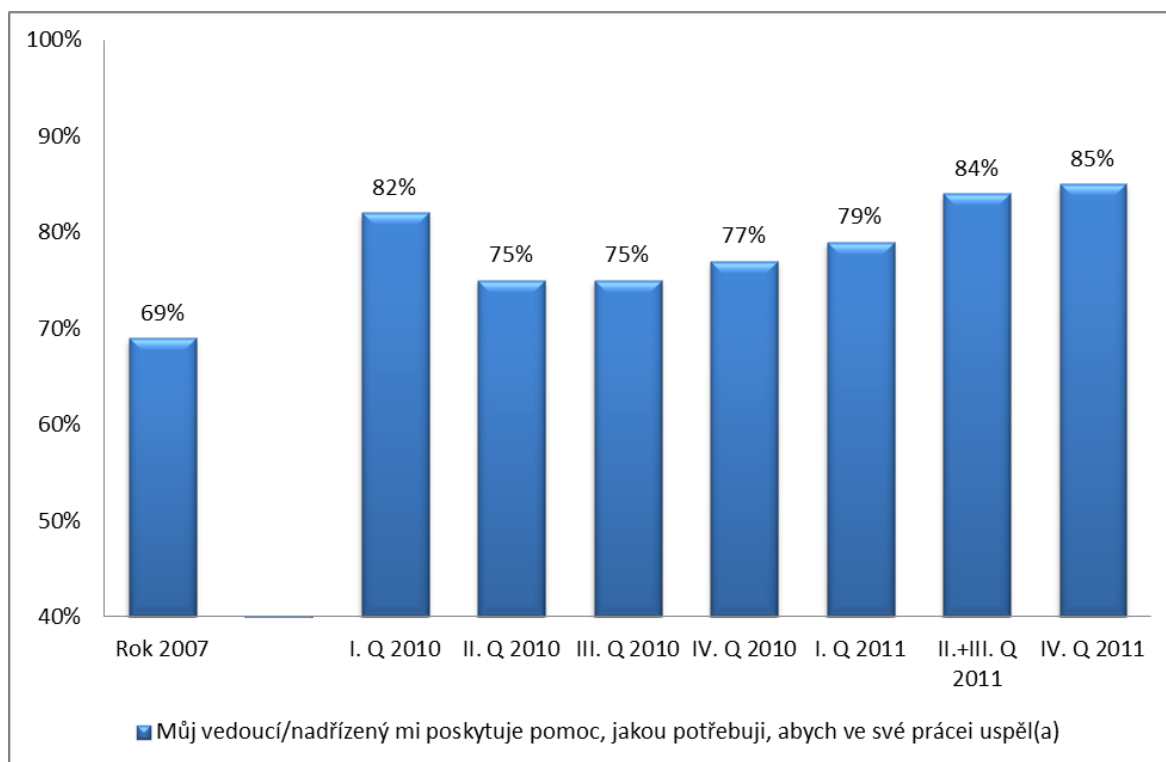
Obr. 22: Práce, kterou denně vykonávám, mě povzbuzuje.

Tento výrok má jedno z nejnižších průměrných ohodnocení. Důvodem může být monotónní nebo například příliš náročná práce. I zde však nastoupil v posledních letech pozitivní směr a spokojenost se zvedá, v posledním měřeném období byla dokonce téměř tříčtvrtinová. Nárůst oproti době před útlumem je znatelný, neboť v roce 2007 nedosahovala ani padesátiprocentní hodnoty.

### 9.3 Komunikace vedení se zaměstnanci

Další neméně důležitou oblastí v systému motivace a stimulace zaměstnanců je přístup vedení k jejich informování. Dobrý vedoucí poskytuje svým podřízeným podporu potřebnou k plnění zadaných úkolů, vymezuje jasný směr, kterým se bude společnost ubírat, a celkově je pro ně oporou.

**Výrok č. 10: Můj vedoucí/nadřízený mi poskytuje pomoc jakou potřebuji, abych ve své práci uspěl(a).**

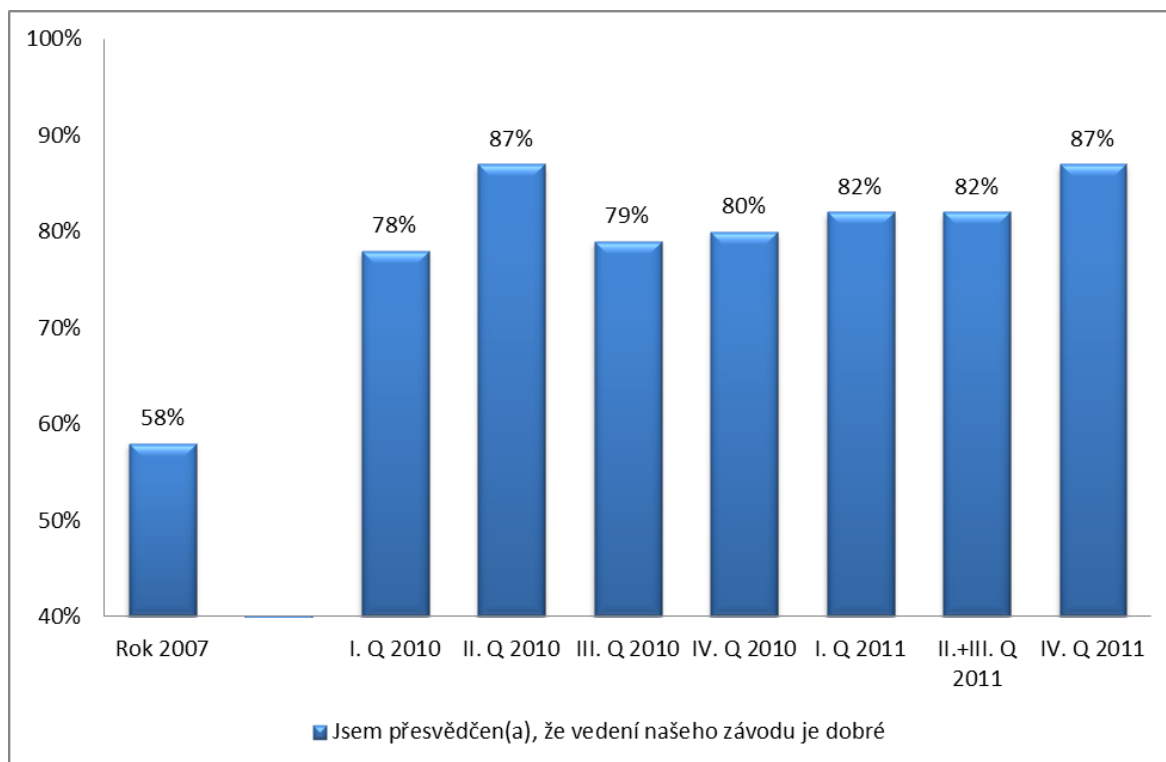


Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 23: Můj vedoucí/nadřízený mi poskytuje pomoc jakou potřebuji, abych ve své práci uspěl(a).

Tento výrok ukazuje, jak moc jsou zaměstnanci spokojeni s pomocí, kterou jim jejich vedoucí poskytuje v případě potřeby. Kromě menších výkyvů můžeme pozorovat kladně se vyvíjející spokojenost od roku 2007 až po současnost, která se pohybuje nad 80 %.

**Výrok č. 11: Jsem přesvědčen(a), že vedení našeho závodu je dobré.**

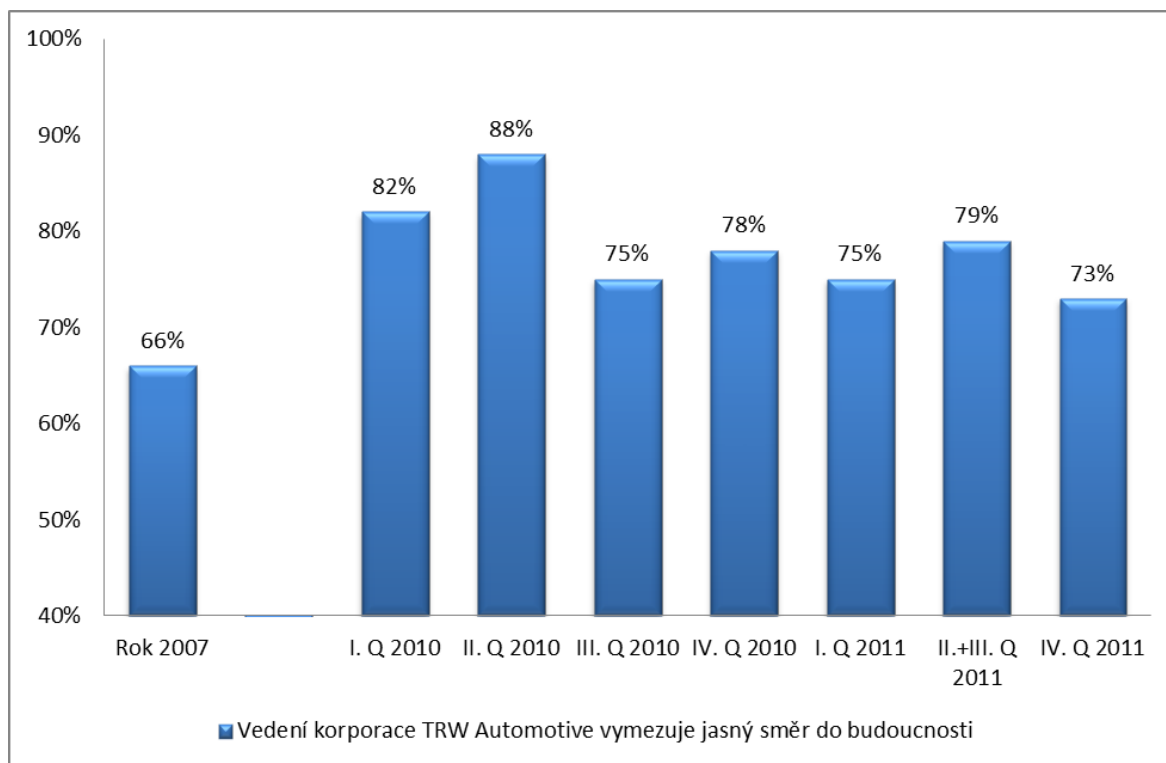


Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 24: *Jsem přesvědčen(a), že vedení našeho závodu je dobré.*

Následující výrok se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců s vedením závodu. Oproti roku 2007, kdy spokojenost s vedením byla lehce nad polovinou, došlo v posledních letech k výraznému zlepšení a s tímto výrokiem souhlasí zaměstnanci na více než 80 %. Může to mít i souvislost s předchozím výrokiem týkajícím se pomoci od vedoucích, kde je trend podobný a taky roste k obdobným číslům.

**Výrok č. 12: Vedení korporace TRW Automotive vymezuje jasný směr do budoucnosti.**

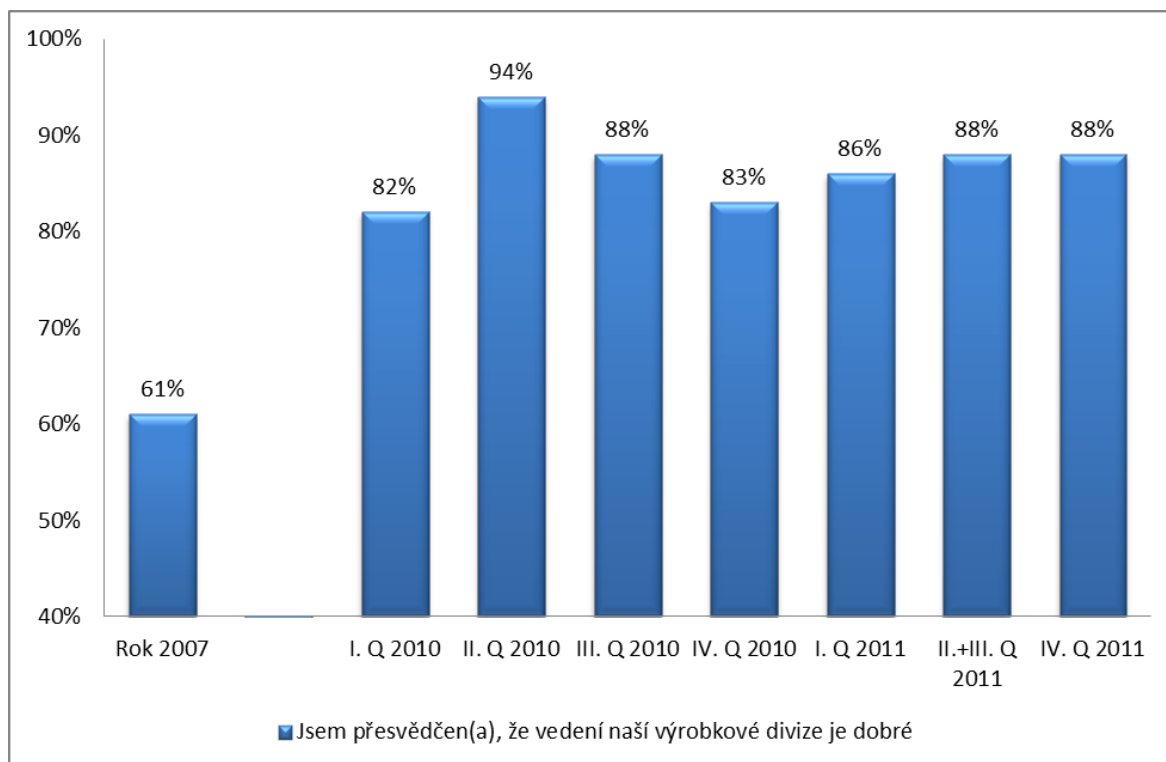


Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 25: Vedení korporace TRW Automotive vymezuje jasný směr do budoucnosti.

Tento výrok se až tak netýká přímo pobočky v Jablonci nad Nisou, ale je zajímavé zjistit, jak moc jsou místní lidé spokojeni s vedením sídlícím v USA. Průběh grafu ukazuje, že po slabší spokojenosti v roce 2007 došlo k výraznému nárůstu v prvním pololetí roku 2010. Nicméně po tomto prudkém růstu se začal trend obracet a spokojenost s centrálním vedením postupně klesá. Důvody mohou být různé, od definitivního sloučení a přejmenování z Lucas Varity s. r. o. na TRW Automotive Czech, s. r. o., až po obecnou nedůvěru v nejvyšší vedení z USA, tedy ze země jenž dala vzniknout počátkům současné recese.

**Výrok č. 13: Jsem přesvědčen(a), že vedení naší výrokové divize je dobré.**



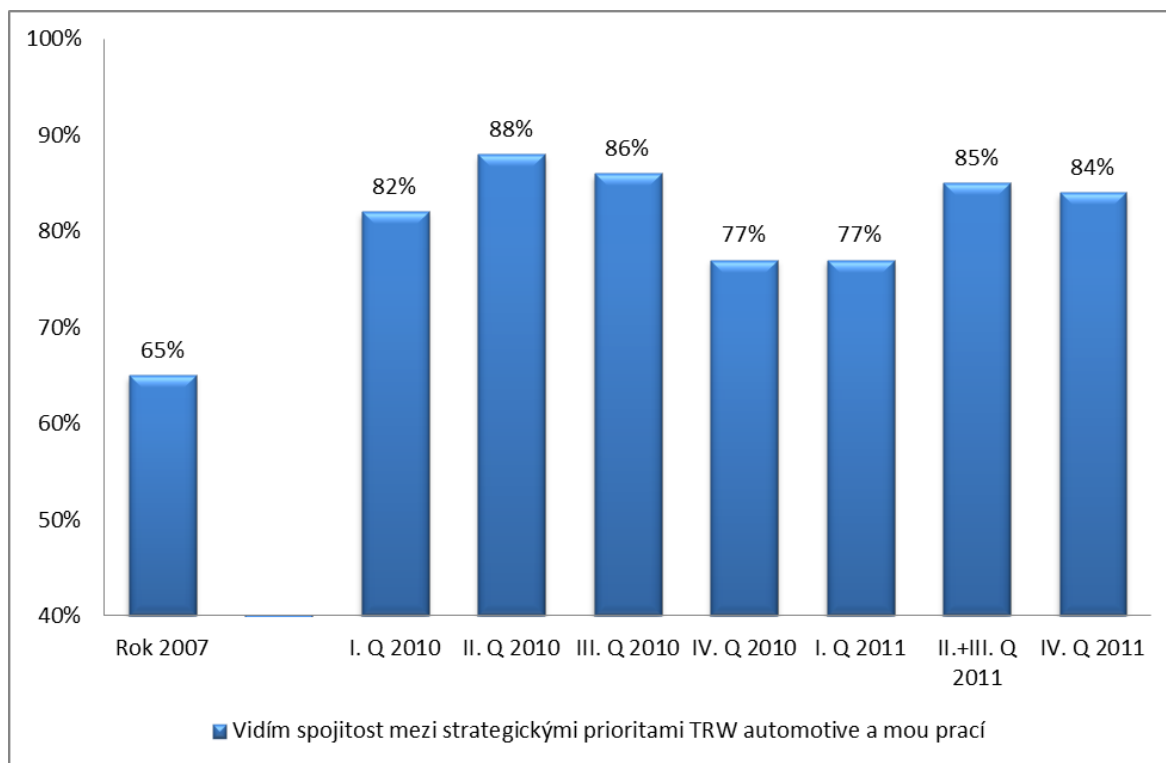
Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 26: *Jsem přesvědčen(a), že vedení naší výrokové divize je dobré.*

Spokojenost pracovníků s vedením jejich konkrétní výrokové divize je velmi vysoká a dokonce ještě vyšší než spokojenost s vedením závodu. Důvod je zcela zřejmý. Čím blíže v řetězci jsou zaměstnanci ke svému vedení, tím na něj pohlížejí méně než jako na ty „papaláše“ nahoře. Zajímavým faktem je velmi nízká spokojenost v době před útlumem, tedy v roce 2007. Ukazuje se, že hodně zaměstnanců oceňuje vstřícné kroky svého vedení v době nepříjemných ekonomických opatření a zpomaleného růstu mezd. Vedení dokáže tyto kroky ke svým zaměstnancům přesvědčivě komunikovat, tak aby pochopili, že se jedná o nezbytná opatření.



**Výrok č. 14: Vidím spojitost mezi strategickými prioritami TRW Automotive a mou prací.**



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 27: *Vidím spojitost mezi strategickými prioritami TRW Automotive a mou prací*

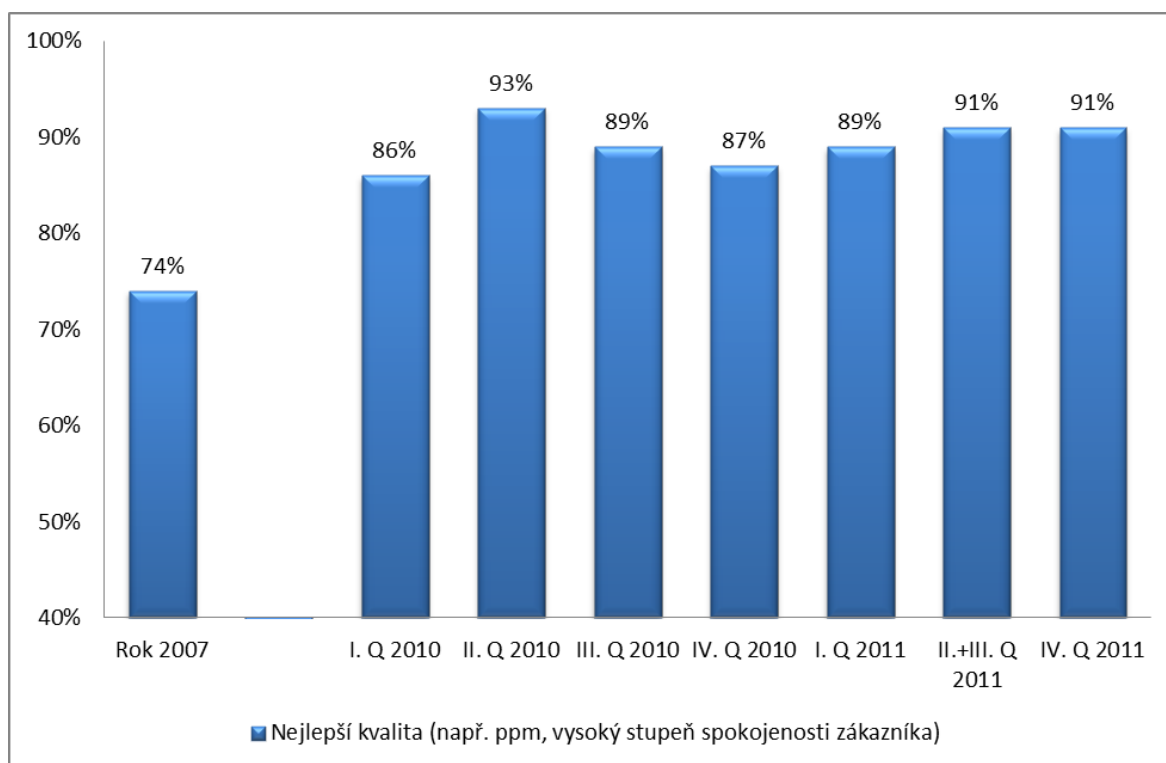
Pokud zaměstnanci cítí spojitost mezi svou prací a strategickými prioritami TRW, jedná se o důležitý motivační faktor. Odvádět práci bez spojitosti s celkovou strategií podniku by na pracovníky působilo velmi demotivačně a odváděné množství výkonu i kvalita práce by klesaly. Více než 80% souhlas v současnosti, tak ukazuje pozitivní vývoj oproti době před krizí. Zároveň je tento souhlas důležitou motivací pro zaměstnance, že má jejich práce smysl.

## 9.4 Přístup k pracovním strategickým prioritám

V této části dotazníku bylo cílem zjistit, na jaké strategické priority se na svém pracovišti lidé soustředí. Zda je pro zaměstnance nejdůležitější prioritou nejvyšší kvalita, nejnižší náklady, celosvětový dosah či inovace v technologiích. Nejprve uvedu výsledky těchto čtyř výroků a poté je v souhrnu zhodnotím. Jednotlivá tvrzení byla uvedena:

Na pracovišti, kde pracuji, se lidé soustředí na následující strategické priority:

**Výrok č. 15: Nejlepší kvalita (např. ppm<sup>3</sup>, vysoký stupeň spokojenosti zákazníka).**

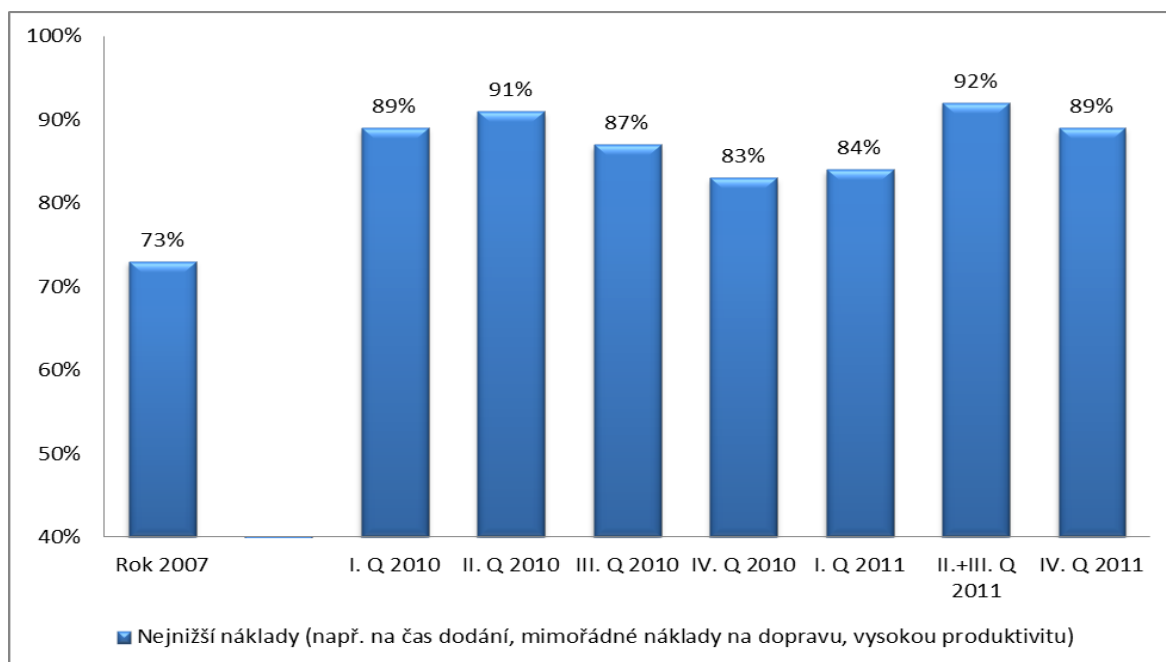


Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 28: Nejlepší kvalita (např. ppm, vysoký stupeň spokojenosti zákazníka).

<sup>3</sup> Parts per million (česky „dílů či částic na jeden milion“), zkráceně též ppm, je výraz pro jednu miliontinu (celku). V automobilovém průmyslu: Kolik chybných kusů připadá na milion dodaných kusů.

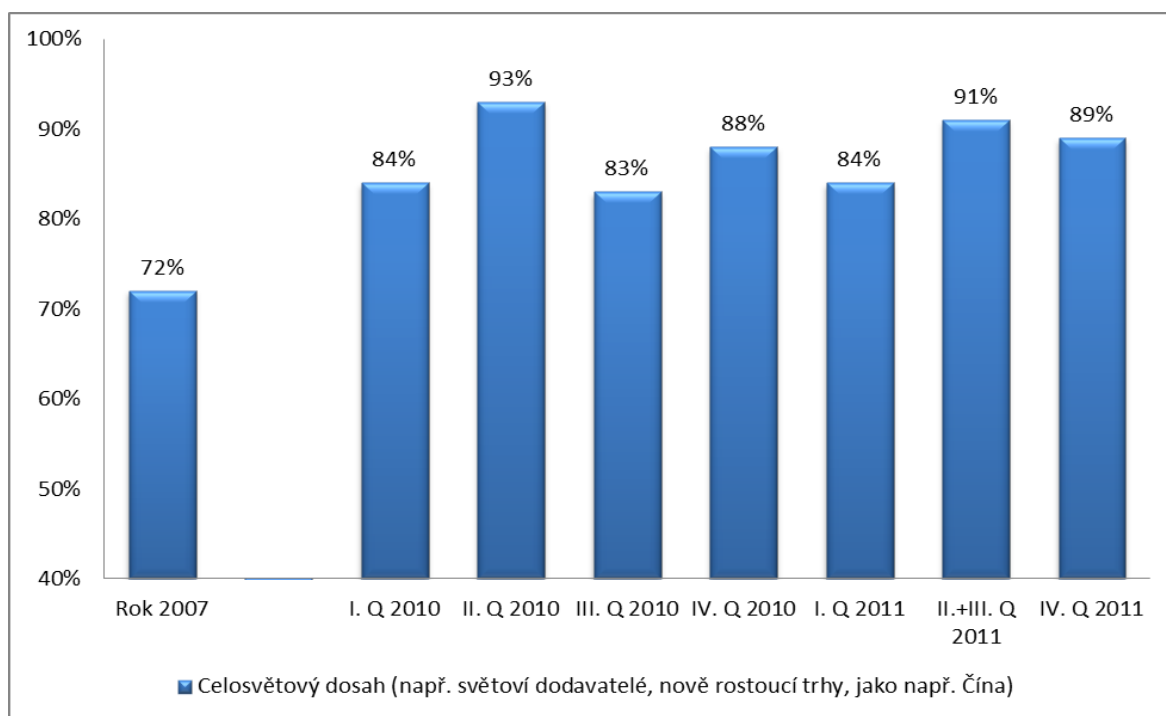
**Výrok č. 16: Nejnižší náklady (např. na čas dodání, vysokou produktivitu).**



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 29: Nejnižší náklady (např. na čas dodání, mimořádné náklady na dopravu, vysokou produktivitu).

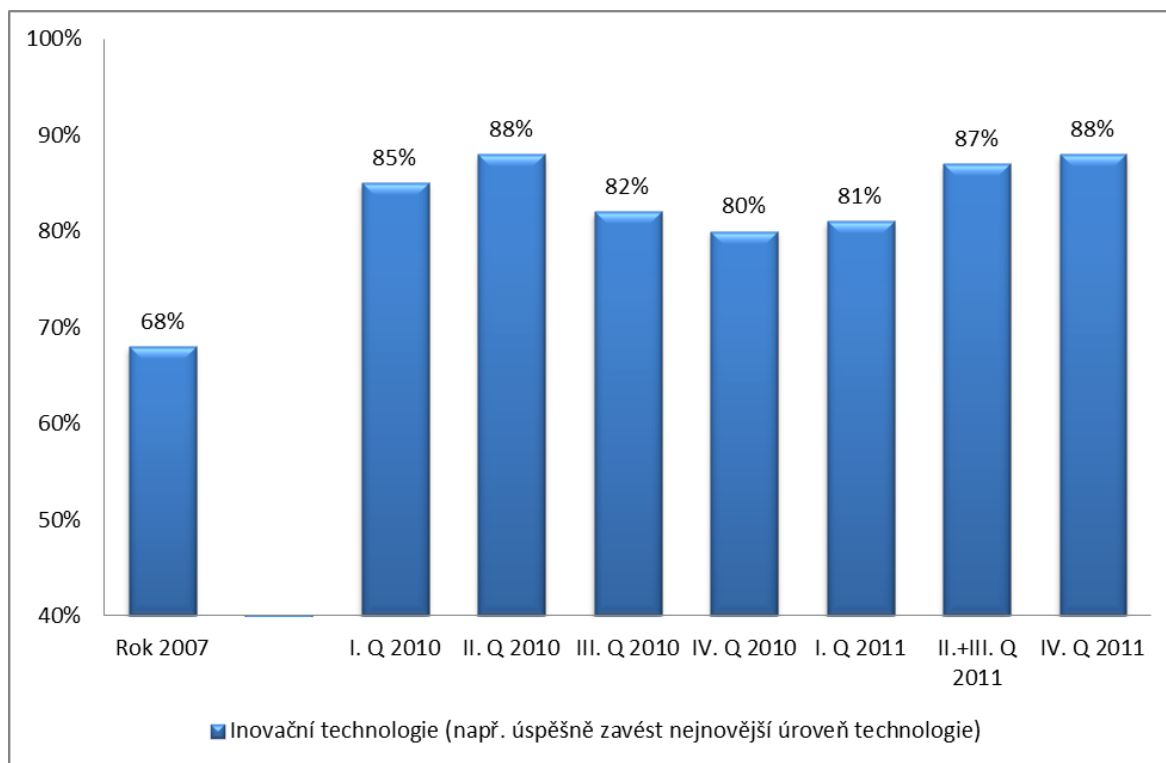
**Výrok č. 17: Celosvětový dosah (např. světoví dodavatelé, rostoucí trhy).**



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 30: Celosvětový dosah (např. světoví dodavatelé, nově rostoucí trhy).

**Výrok č. 18: Inovační technologie (např. úspěšně zavést nejnovější úroveň technologie).**



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 31: Inovační technologie (např. úspěšně zavést nejnovější úroveň technologie).

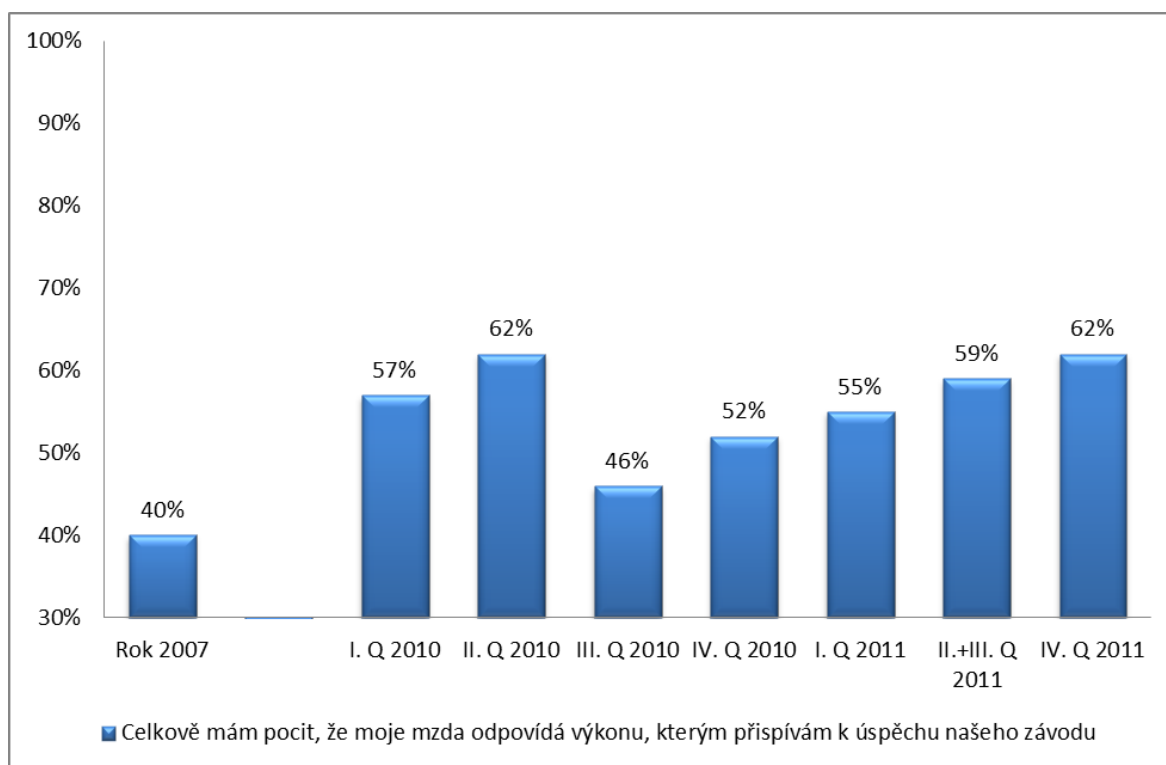
Jak můžeme vidět na předcházejících grafech, nejvíce se lidé na svém pracovišti zaměřují na co nejlepší kvalitu, dále celosvětový dosah a nízké náklady. Inovačním technologiím přiřkládají mírně nižší význam, ale rozdíl není zásadní. Důvodem může být i typ pracoviště, ne každé pracoviště dovoluje svou charakteristikou soustředit se na inovace. Například v právním úseku bude toto méně výrazné a časté než v technickém úseku či ve výrobě.

Důležitým zjištěním je, že ve všech oblastech došlo k výraznému zlepšení oproti srovnání s rokem 2007 a výkyvy jsou pouze v řádu jednotek.

## 9.5 Hodnocení pracovníků

V této části průzkumu bylo zjišťováno, jestli zaměstnanci považují odměňování za spravedlivé a jak jsou spokojeni s odměňováním vůči druhu vykonávané práce a skloubení pracovních povinností se soukromými. Odpověď na tyto otázky bylo důležité zjistit, protože odměna patří mezi jeden z nejvýznamnějších motivů. Mnoho lidí zůstává ve firmách kvůli finanční odměně a také si značný počet vybírá práci v závislosti na výši platového ohodnocení.

**Výrok č. 19: Celkově mám pocit, že moje mzda odpovídá výkonu, kterým přispívám k úspěchu našeho závodu.**



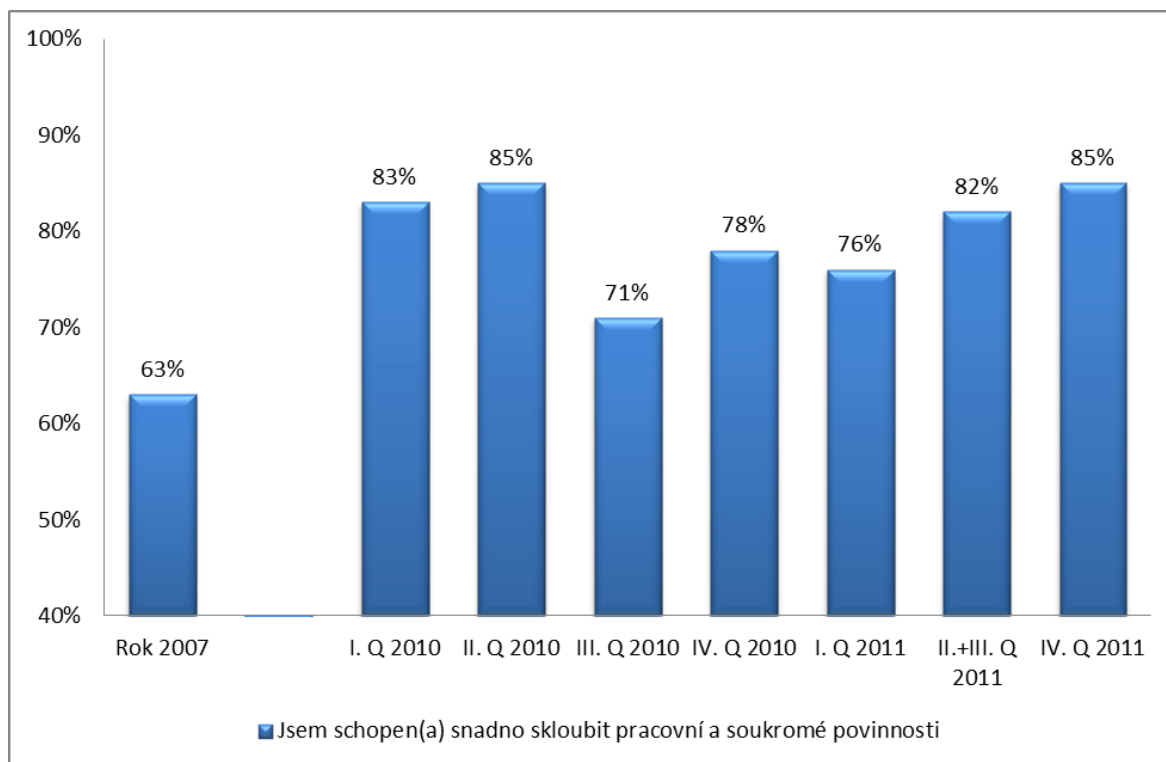
Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 32: Celkově mám pocit, že moje mzda odpovídá výkonu, kterým přispívám k úspěchu našeho závodu.

V době před krizí si pouze 40 % zaměstnanců myslelo, že jejich mzda odpovídá výkonu, který odvádějí. V posledních letech dochází k mírnému, ale nikterak výraznému zlepšení.

V současnosti jsou zaměstnanci se svou mzdou, ve vztahu k odváděnému výkonu, spokojeni přibližně na 60 %.

**Výrok č. 20: Jsem schopen(na) snadno skloubit pracovní a soukromé povinnosti.**

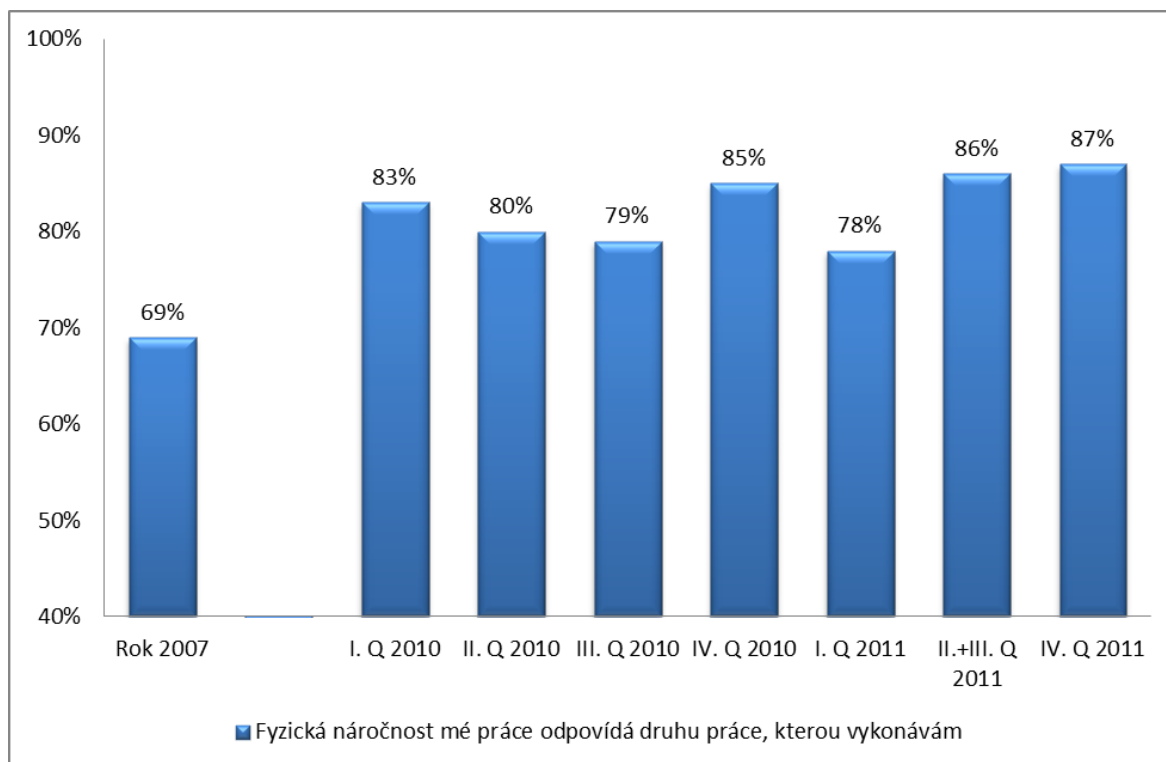


Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

Obr. 33: *Jsem schopen(na) snadno skloubit pracovní a soukromé povinnosti.*

Následující tvrzení na rozdíl od předcházejícího, kde se srovnávala mzda s odváděným výkonem a kde nebyla míra spokojenosti příliš vysoká, vyznívá kladněji. Více než 80 % pracovníků souhlasí s tím, že jsou schopni snadno skloubit své pracovní a soukromé povinnosti. Jinými slovy, mají dostatek volného času pro své potřeby. V porovnání s rokem 2007 se jedná o přibližně 20% nárůst.

**Výrok č. 21: Fyzická náročnost mé práce odpovídá druhu práce, kterou vykonávám.**



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

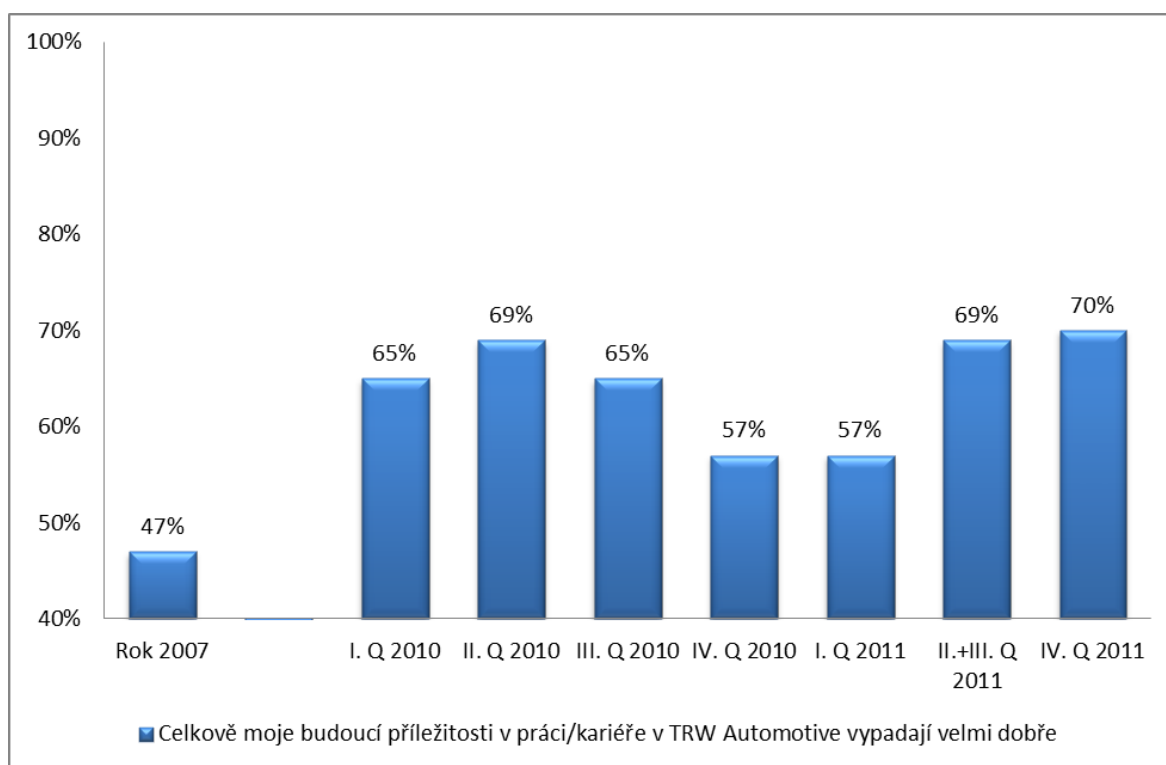
Obr. 34: Fyzická náročnost mé práce odpovídá druhu práce, kterou vykonávám.

Posledním výrokem v oblasti hodnocení pracovníků je tvrzení, zda fyzická náročnost odpovídá druhu práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Více než čtyři pětiny zaměstnanců s tímto tvrzením souhlasí, v posledních obdobích se dokonce míra souhlasu přiblížila k 90 %, což považuji za velmi dobrý stav. Když se podíváme na srovnání s minulostí, vyznívá pozitivně a vývoj je také kladný.

## 9.6 Vnímání postavení v podniku

Závěrečná část dotazníkového šetření se zaměřila na zjištění, jak vnímá zaměstnanec svou pozici v podniku, zda se cítí bezpečně a vidí budoucnost v kariéře v TRW Automotive.

**Výrok č. 22: Celkově moje budoucí příležitosti v práci/kariéře v TRW Automotive vypadají velmi dobře.**



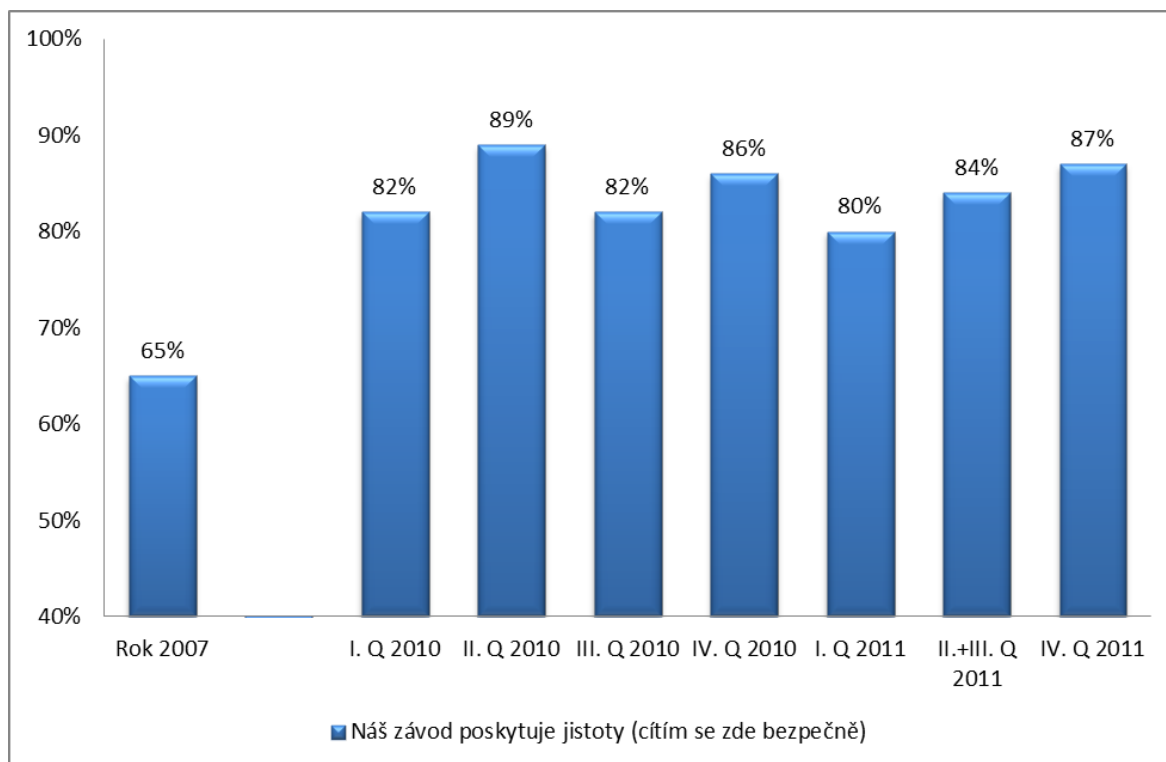
Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

*Obr. 35: Celkově moje budoucí příležitosti v práci/kariéře v TRW Automotive vypadají velmi dobře.*

Odpověď na toto tvrzení může nabývat různého významu. Může se jednat o možnost kariérního růstu, o stabilitu pracovní pozice aj. V roce 2007 zaměstnanci moc růžově svou budoucnost v TRW neviděli. A míra souhlasu s tímto tvrzením byla méně než poloviční. V dalších letech došlo ke zlepšení až na současných 70 %. Ovšem jsou zde stále nezanedbatelné výkyvy, a proto je tak stále prostor pro nápravu či zlepšení.



**Výrok č. 23: Náš závod poskytuje jistoty (cítím se zde bezpečně).**



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření.

*Obr. 36: Náš závod poskytuje jistoty (cítím se zde bezpečně).*

Posledním výrokem z dotazníku bylo zjištění, zda se zaměstnanci cítí v závodě bezpečně. Výsledkem šetření bylo, že s tímto výrokem v posledních letech zaměstnanci souhlasí na více než 80 %, ve srovnání s rokem 2007 (65 %) se jedná opět o výrazné zlepšení.

## 9.7 Zhodnocení výsledků a závěrečná diskuze

Hlavním cílem této podkapitoly je shrnout poznatky z předchozích částí týkajících se dotazníkového šetření.

První část dotazníku byla zaměřena na otázky týkající se pracovní atmosféry na pracovišti a v závodě. Tento soubor výroků dopadl kladně. Valná většina respondentů kladně hodnotila pracovní atmosféru a doporučila by svou práci i ostatním. Zejména výroky týkající se dalšího setrvání a doporučení svého pracoviště se setkaly s výrazným souhlasem. Zbylá tvrzení z této oblasti neměla míru souhlasu vysokou jako předcházející zmíněná tvrzení, ale stále se pohybovala okolo 75 %. Všechny výroky měly společný vývoj a ve srovnání s rokem před dopadem ekonomického útlumu (rok 2007) došlo k výraznému zlepšení trendu. Dá se očekávat, že bude tento směr i nadále pokračovat.

Ve skupině otázek zaměřených na motivovanost zaměstnanců jsem se v první řadě soustředil na problematiku, zda firma své zaměstnance dostatečně motivuje a inspiruje k odvádění co nejlepší práce. S těmito výroky vyjádřili zaměstnanci přibližně 80% souhlas a můžeme říct, že ačkoliv většina zaměstnanců souhlasí, je zde prostor pro zlepšení. Naproti tomu drtivá většina pracovníků (cca. 95 %) se domnívá, že odvádí tu nejlepší práci, aby přispěli k úspěchu společnosti. Výsledky odpovědí, zda zaměstnance jejich práce povzbuzuje, ukázaly, že se cítí svojí prací povzbuzováno 60 % až 70 % pracovníků.

Mezi otázkami vztahujícími se ke komunikaci vedení se zaměstnanci dopadla souhlasně zejména část týkající se pobočky v Jablonci nad Nisou. Komunikace centrály z USA nebyla hodnocena až tak kladně, což může být způsobeno i tím, že se to řadových zaměstnanců až tak nedotýká. Stručně se dá říci, že jsou zaměstnanci velmi spokojeni s komunikací se svými nadřízenými, vedením výrobní divize a vedením závodu. Menší spokojenost panuje s jasným vymezením budoucího směřování. Opět můžeme říct, že souhlas s většinou výroků v této části je výrazně vyšší, než byl v minulosti a u některých průběžně roste. Hodnoty blížící se k 90 % jsou výborné a komunikaci vedení ke svým zaměstnancům bych označil jako velmi dobrou.

Přístup zaměstnanců k strategickým pracovním prioritám byl zahrnut v další části otázek. Odpovědi týkající se těchto dotazů byly velmi podobné. Ukázalo se, že zaměstnanci se soustředí na kvalitu, nízké náklady a celosvětový dosah přibližně stejně. Mírně nižší hodnoty u inovačních technologií se dají připsat obsahu této problematiky. Nicméně u všech zkoumaných skutečností došlo k pozitivnímu vývoji oproti minulosti a nyní se blíží k 90 %.

Pokud jde o hodnocení pracovníků ve vztahu k odváděnému výkonu, vyjádřili respondenti souhlas pouze okolo 60 %. Před rokem byl ještě o 10 % nižší a v roce 2007 přibližně o dalších 10 % menší. Oproti menší spokojenosti s hodnocením odpovídali respondenti více souhlasně v bodě, který se týká možnosti skloubit pracovní a soukromé povinnosti. Vzhledem k roku 2007 míra souhlasu s tímto výrokem vzrostla přibližně o dvacet procent na současných 85 %. Podobně dopadlo hodnocení tvrzení, které porovnávalo fyzickou náročnost práce s vykonávaným druhem práce.

Poslední část výrazů se vztahovala k tomu, jak zaměstnanec vnímá své budoucí příležitosti působení v podniku. Budoucí příležitost v kariéře v TRW vnímají respondenti přibližně ze 70 % pozitivně. Je to výrazný nárůst oproti roku 2007, kdy tato míra činila méně než 50 %. Skoro 90 % míru souhlasu vyslovili respondenti s výrokem, že jim závod poskytuje jistoty a cítí se zde bezpečně.

### 9.7.1 Ověření pracovních hypotéz a návrhy na zlepšení

Jedním z cílů diplomové práce je potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy. Vymezil jsem si šest pracovních hypotéz a dle výsledků dotazníkového šetření jsem se snažil potvrdit či vyvrátit jejich pravdivost. Stanovená hypotéza č. 1 – *Pracovní atmosféra a prostředí na pracovišti je pozitivní a pracovníci jsou ve společnosti spokojeni* - se na základě aplikace dotazníkového průzkumu **potvrdila**. Z odpovědí vyplynulo, že je většina zaměstnanců na svém pracovišti spokojena a doporučila by jej ostatním. Zajímavým faktem se zdá být zjištění, že naprostá většina zaměstnanců by svou práci doporučila ostatním, ale pouze tři čtvrtiny respondentů říkají svému okolí jak dobré je tam pracovat. Lze tedy pozorovat fakt,

kdy jsou zaměstnanci v práci spokojeni, ale z vlastní iniciativy tuto skutečnost ke svému okolí příliš nerozhlašují.

Hypotéza č. 2 – *Zaměstnance jejich pracovní náplň a prostředí motivuje a inspiruje k odvádění dobrých výkonů* - se **potvrdila** pouze **částečně**. Z výsledků provedeného šetření, které analyzovalo oblast motivace, vyplynulo, že se zaměstnanci snaží odvádět svou práci co nejlépe, ale práce samotná je až tak neinspiruje. Řešením by mohlo být určité zpestření vykonávané práce, například pomocí rotace na pracovišti. Změna pracovní pozice by působila jako zpestření činnosti a představovala by pro zaměstnance možnost získat nové zkušenosti. Ani samotné firemní prostředí není pro pracovníky ideálním motivátorem. Navrhoval bych rozsáhlejší program „soutěžení“ mezi jednotlivými pracovišti s měsíčním cyklem vyhlásování nejlepších pracovních týmů. Dále bych doporučil častější používání morálních stimulů. Veřejné nebo soukromé pochvaly a projevy uznání přispívají k vyšší motivaci zaměstnanců, a tím k lepším výkonům.

Hypotéza č. 3 – *Společnost má jasnou vizi kam směřovat a komunikace vedení se zaměstnanci správně funguje* – se **potvrdila**. Na vedoucím pracovníkovi zaměstnanci oceňují, že jim v případě potřeby vyjde vstříc a pomůže. Celkově vyjádřili respondenti spokojenost s vedením své divize, ale i celého závodu. Mírně nižší spokojenost panovala s americkou centrálou a jím jasně vymezeným směrem budoucího vývoje, ten některým nepřišel příliš srozumitelný. Východiskem z této situace by mohlo být uspořádání seminářů nebo prezentací, kde by byl budoucí směr přehledněji nastíněn, definovány předpoklady a milníky dalšího vývoje.

Hypotéza č. 4 – *Motivovat pracovníky k soustředění na strategické pracovní priority není nutné* – se **potvrdila**. Zaměstnanci se dle svých odpovědí soustředí na dodržování co nejvyšší kvality, udržování nízkých nákladů, celosvětový dosah i inovace. Nezanedbávají kvalitu na úkor nízkých nákladů a optimalizace.

Hypotéza č. 5 – *Ohodnocení zaměstnanců odpovídá náročnosti práce a souvisí s výsledky hospodaření* – se **zčásti nepotvrdila**. Zaměstnanci v dotaznících označili fyzickou náročnost své práce jako odpovídající druhu práce, ale na druhou stranu nejsou zdaleka

přesvědčení, že jejich mzda odpovídá výkonu, kterým přispívají k celkovým výsledkům závodu. Navrhuji, aby se podnik hlouběji zaměřil na důvody nespokojenosti s výší mzdy, vzhledem k dobrým výsledkům podniku jako celku. Bylo by vhodné provést vlastní šetření v podniku na toto téma. Řešením by mohlo být zavedení určité variabilní části mzdy, která by odrážela pracovní výkonnost a mohla by se stát také prostředkem zpětné vazby, informující zaměstnance o tom, jestli jejich pracovní výkon odpovídá potřebám a požadavkům vedení podniku. Schopnost snadno skloubit pracovní a soukromé povinnosti považují pracovníci za velmi uspokojivou.

Hypotéza č. 6 – *Zaměstnanci cítí, že jejich pozice v podniku byla ohrožena v době hospodářské krize* – se **jednoznačně nepotvrdila**. Dle provedeného šetření jim závod poskytuje jistoty a cítí se tam bezpečně. Oproti výsledkům šetření z minulosti zaměstnanci v současnosti vidí své budoucí příležitosti v práci a kariéře v TRW lépe a to i navzdory hospodářskému útlumu průmyslové výroby.

## **Závěr**

Motivace je příčinnou veškerého lidského jednání a její řízení je jednou z klíčových manažerských činností. Úspěšné řízení pracovní motivace staví na poznání zdrojů motivace jednotlivých pracovníků a jejich motivačního profilu. Díky tomuto zjištění může být chování zaměstnanců ovlivňováno žádoucím směrem, například ke zvyšování výkonnosti, povzbuzování kreativity, spolupráce či soutěživosti. Základními zdroji motivace jsou potřeby, které byly zkoumány a vysvětlovány různými teoriemi, z nichž nejznámější je Maslowova hierarchie potřeb.

Podniky používají za účelem ovlivňování motivace zaměstnanců celou řadu stimulů. Jedná se o hmotné odměny, pracovní atmosféru, povzbuzování, obsah práce, benefity, vztahy na pracovišti aj. Tyto stimulační nástroje a způsob jejich používání by měl být obsažen v motivačním programu podniku, listině upravující personální činnost podniku a stanovující techniky a druhy řízení používané vedoucími pracovníky k řízení lidských zdrojů v podniku směrem k vyšší výkonnosti. Motivační program je důležitým nástrojem sloužícím k naplňování firemních strategií a cílů. Podnik se musí snažit o vytvoření kvalitních pracovních podmínek, nastavení zdravé firemní kultury.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit úroveň motivace a stimulace zaměstnanců v době hospodářské krize a na základě provedené analýzy navrhnout případné změny. Pro zpracování diplomové práce jsem si vybral společnost TRW Automotive Czech, s. r. o. se sídlem v Jablonci nad Nisou.

Současnou úroveň motivace, stimulace a spokojenosti s jejich působením jsem se pokusil identifikovat na základě studia podnikových materiálů, dotazníkovým průzkumem a rozhovory s vedoucím pracovníkem. Z takto získaných poznatků jsem provedl analýzu a zhodnocení výsledků, na základě těchto zjištění jsem navrhl změny.

Doporučení, které bych společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o. navrhl, jsou zatraktivnění vykonávané práce, například zavedením rotace pracovišť. Zaměstnanci by se tak vyhnuli rutinně, která nastává po čase stráveném se stále stejnou prací. Dále bych

navrhoval pravidelné porovnávání a hodnocení pracovních týmů, spojené s odměnou pro nejlepší pracovní skupiny za dané období. I když komunikace vedení směrem k zaměstnancům je na velmi dobré úrovni, častější vyjádření veřejné či soukromé pochvaly by také kladně zapůsobilo na jejich motivaci. Dále bych provedl vnitropodnikovou analýzu konkrétnějších důvodů nespokojenosti s výší mzdy, případně bych zavedl systém odměňování, který by kladl větší důraz na variabilní část platu odvozenou z odváděných výkonů. Současný strom benefitů bych zachoval v plné šíři a lépe bych se ho pokusil propagovat směrem k zaměstnancům, ale i veřejnosti. Nezapomněl bych patřičně odměňovat pracovníky za jejich pracovní činnost a to jednak finančně, ale i formou nepeněžního charakteru vést k dosažení společenského uznání pracovníka. Toto vše jsou nezbytné stimuly v rámci motivování a stimulování zaměstnanců, které povedou celý podnik k prosperitě a dobrým hospodářským výsledkům.

Z rozhovorů a výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že se vybraná společnost dokázala na krizi vcelku dobře připravit a účinně jí čelit. U většiny zjišťovaných faktorů došlo ke zlepšení vzhledem k minulosti. Dle ekonomických ukazatelů společnosti, kdy tržby i výkony rostou a mezi zaměstnanci je cítit adekvátní spokojenost, se dá říct, že v rámci společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o. je motivovanost zaměstnanců na žádoucí úrovni a je nastaven vhodný směr budoucího vývoje.

# Seznam použité literatury

## Citace

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků: jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 11<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page Limited, 2009. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.

Dopad krize na realitní trh ČR. *Russegger Real* [online]. Brno: 2009 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.russegger.cz/tiskove-zpravy/tiskova-zprava-1>>.

BAKOŠ, E.; BINEK, J.; PÓČ, D. *Lidské zdroje: procesy, struktury a dokumenty*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006. 150 s. ISBN 80-7380-013-6.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 562 s. ISBN 80-85943-57-3.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

Board of Governors of the Federal Reserve System. Effective Federal Funds Rates. *Federalreserve.org* [online]. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System, 2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.federalreserve.gov/releases/h15/data.htm>>.

BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro manažery*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

BUČKOVÁ, V. Sekuritizace: novodobý globální trend s následky krize. *Finance.cz* [online]. Praha: Finance media a.s., 2010 [cit. 2012-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/261776-sekuritizace-novodoby-globalnitrend-s-nasledky-krize>>.



DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 490 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

European commission. *Eurostat* [online]. Luxembourg: Statistical Office of the European Communities, 2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z WWW:  
<[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search\\_database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database)>.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.

HÁJEK, M. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. *Vedeme.cz* [online] 2006 [cit. 2012-02-15]. Dostupné z WWW:  
<[http://www.vedeme.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214](http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=85:teorie-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214)>.

HUTAR, Z. Zaměstnanecké benefity za časů krize. *CFOWorld.cz* [online]. Praha: IDG Czech Republic, a. s., 2010 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z WWW:  
<<http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-za-casu-krize-178>>.

KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management. Řízení. Organizace*. 1. Vyd. Praha: LINDE, 2005. 602 s. ISBN 80-86131-57-2.

KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOHOUT, P. *Finance po krizi: důsledky hospodářské recese a co bude dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-3199-5.

Kolektiv autorů. *Všeobecná encyklopedie v osmi svazcích: 4. svazek*. 1. vyd. Praha: Diderot, 1999. ISBN 80-902555-6-6.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 10<sup>th</sup> ed. Highstown: McGraw-Hill, 1993. 744 s. ISBN 978-00-706-9170-4.

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 352 s. ISBN 80-85943-51-4.
- KRAFT, J.; BEDNÁŘOVÁ, P. aj. *Východiska z krize: Cesty zmírnění negativních efektů hospodářské krize v ČR*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. 133 s. ISBN 978-80-7372-787-1.
- KRUGMAN, P. *Návrat ekonomické krize*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7021-984-3.
- LEGNICK-HALL, Cynthia A.; LEGNICK-HALL, Mark L. *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*. 1<sup>st</sup> ed. Westport: Quorum Books, 1990. 275 s. ISBN 0-89930-502-4.
- MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H&H, 2000. 175 s. ISBN 80-86022-65-X.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- NÖLLKE, M. *Praktický management: Jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0912-0.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. - dotisk. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- RENCKLY, Richard G. *Human resources*. 2<sup>nd</sup> ed. Hauppauge: Barron's Educational Series, 2004. 362 s. ISBN 0-7641-2449-8.
- RŮŽIČKA, J.; DRÁZSKÁ, E. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.

- ŘEŽÁBEK, P. Dopady finanční krize na podnikání v České republice. ČNB [online]. Praha: ČNB, 2009 [cit. 2012-03-22]. (PDF). Dostupné z WWW: <[http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/konference\\_projevy/vystoupeni\\_projevy/download/rezabek\\_20090317\\_caki.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/rezabek_20090317_caki.pdf)>.
- ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 5. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1174-4.
- SINGER, M. Dopad světové krize na finanční sektor v ČR. ČNB [online]. Praha: ČNB, 2009 [cit. 2012-03-23]. (PDF). Dostupné z WWW: <[http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/konference\\_projevy/vystoupeni\\_projevy/download/singer\\_20090720\\_czech\\_slovak\\_prof\\_com.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/konference_projevy/vystoupeni_projevy/download/singer_20090720_czech_slovak_prof_com.pdf)>.
- Statistická ročenka České republiky 2011* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2011. [cit. 2012-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/0001-11-2010>>.
- ŠTIKAR, J. et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 462 s. ISBN 80-246-0448-5.
- The financial crisis inquiry commission. *The financial crisis inquiry report* [online]. Washington: U.S. Government Bookstore, 2011 [cit. 2011-02-09]. 662 s. (PDF). Dostupné z WWW: <<http://www.gpoaccess.gov/fcic/fcic.pdf>>.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 704 s. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- WHITE, Lawrence H. How Did We Get into This Financial Mess. *Cato.org* [online]. Washington: Cato Institute, 2008 [cit. 2012-03-17]. (PDF). Dostupné z WWW: <<http://www.cato.org/pubs/bp/bp110.pdf>>.

Yahoo, Finance. Historical Prices of Nasdaq Composite. *Finance.yahoo.com* [online]. Sunnyvale: Yahoo! Inc., 2012 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z WWW: <<http://finance.yahoo.com/echarts?s=^IXIC#symbol=^ixic;range=19950103,20020104;compare=;indicator=volume;charttype=line;crosshair=on;ohlcvalues=0;logscale=off;source=undefined>>.

ZEMÁNEK, J. Hypoteční krize v USA. Příčiny, průběh, následky. *Euroekonom.cz* [online]. 2008 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky>>.

## **Bibliografie**

ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. London: Kogan Page Limited, 2007. 982 s. ISBN 100-7494-4631-5.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

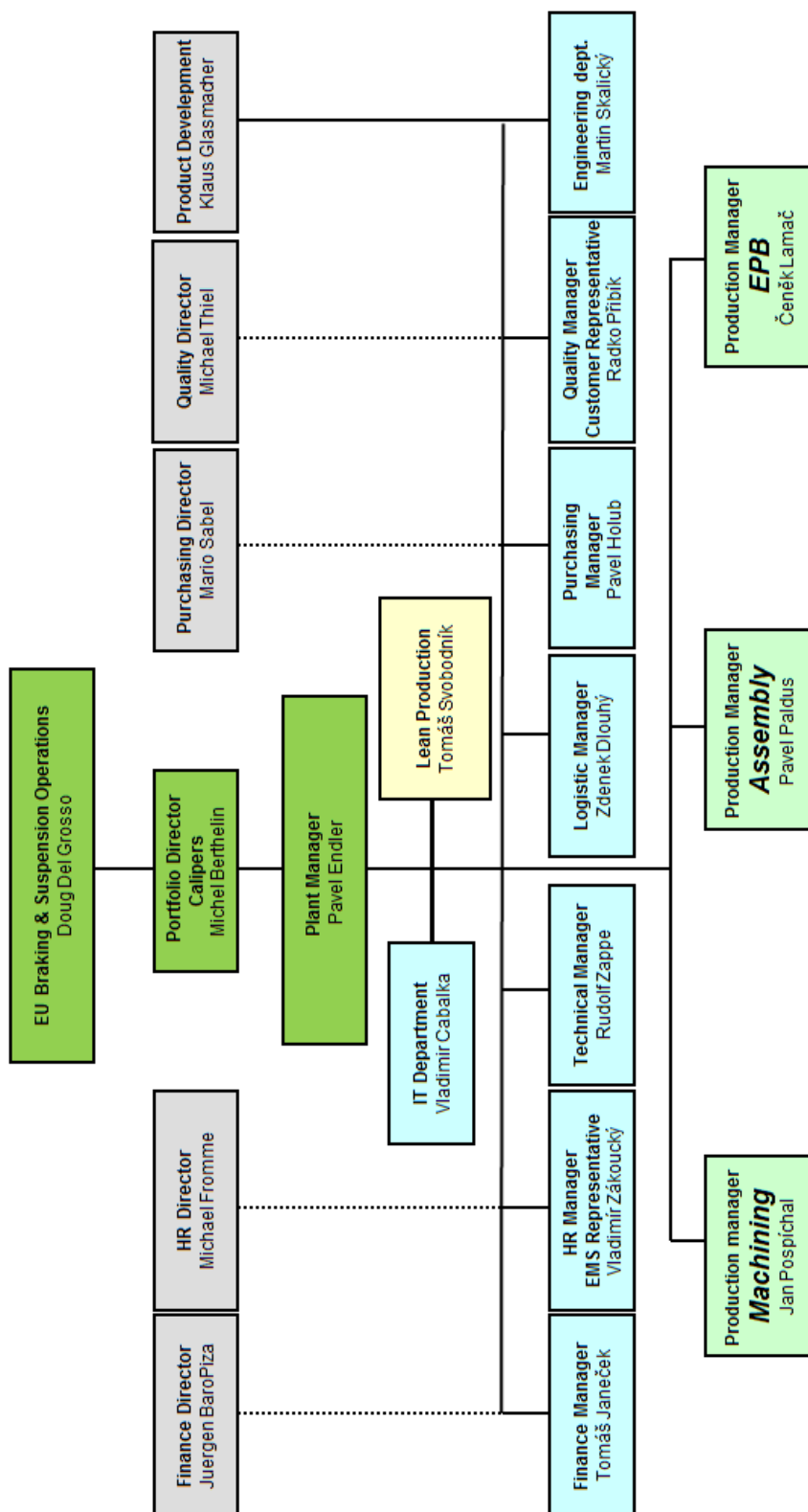
STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

# Seznam příloh

<b>Příloha A: Organizační struktura TRW .....</b>	<b>118</b>
<b>Příloha B: Dotazník.....</b>	<b>119</b>

## Příloha A: Organizační struktura TRW



## Příloha B: Dotazník

### Spokojenost zaměstnanců TRW Automotive

---

#### POKyny

1. Tento průzkum chce získat informace o Vašem vnímání a názorech na různá témata týkající se Vašeho pracovního prostředí. Prosím ke každému bodu se vyjádřete na základě Vašeho vlastního pohledu, ne podle toho, jak si myslíte, že to cítí ostatní. Neexistují žádné správné nebo špatné odpovědi.
2. U každého tvrzení **označte** jedno číslo, které nejlépe odpovídá Vašemu názoru.
3. Pokud nemáte názor na některé z tvrzení nebo znalost o něm, nebo pokud se na Vás nevztahuje, ponechejte ho bez odpovědi.

---

#### DEFINICE

V tak rozmanité firmě jako TRW Automotive je užitečné definovat určité termíny používané v tomto anketním formuláři s cílem zajistit odpovídající výsledky. Prosím přečtěte si níže uvedené definice, které Vám pomohou vyplnit tento anketní formulář.

---

Termín	Definice
“TRW Automotive”	Zahrnuje celé TRW Automotive se všemi výrobními divizemi
"Výrobní divize"	Týká se pouze příslušné výrobní divize (např. výroba čepů a brzd Europe, řídicí systémy North America, bezpečnostní pásy)
"Závod"	Týká se příslušného závodu (např. Alfdorf, Fowlerville, Diadema)
"Vedení korporace"	Týká se vedení TRW Automotive jako celku
"Vedení závodu"	Týká se managementu příslušného závodu
"Vedoucí/nadřízený"	Týká se Vašeho přímého vedoucího, nadřízeného nebo osoby, která nese naprostou zodpovědnost za řízení vašich pracovních činností a za hodnocení Vašeho výkonu
“ Zaměstnanci ”	Týká se všech zaměstnanců na Vašem pracovišti, včetně Vašich spolupracovníků, vedoucích/nadřízených a vedení
"Zákazník"	Týká se “externích zákazníků” (mimo TRW Automotive)

---

U každého níže uvedeného tvrzení, označte prosím Vaši míru souhlasu. Může se Vám zdát, že neznáte odpověď, ale nás zajímá, co vidíte nebo cítíte na základě Vašich zkušeností.

	Naprost nesouhla sím	Nesouhla sím	Spíše nesouhla sím	Spíše souhlasí m	Souhlasí m	Naprost souhlasí m
1. Doporučil bych své pracoviště ostatním jako výborné místo k práci.....	1	2	3	4	5	6
2. Téměř nikdy nepřemýšlím o odchodu z mého pracoviště nebo z TRW Automotive za jinou práci .....	1	2	3	4	5	6
3. Mám-li příležitost, říkám ostatním, jak dobré je zde pracovat .....	1	2	3	4	5	6
4. Pokud to záleží na mně, budu pracovat v našem závodě ještě příští rok.....	1	2	3	4	5	6
5. Pracovní atmosféra v TRW Automotive je dobrá, jsem s ní spokojen .....	1	2	3	4	5	6
6. Tato firma mě inspiruje k tomu, abych každý den odváděl(a) tu nejlepší práci .....	1	2	3	4	5	6
7. Cítím, že dělám všechno, co mohu a co bych měl(a) dělat, abych přispěl(a) k našemu úspěchu..	1	2	3	4	5	6
8. Tato organizace mě motivuje k tomu, abych vykonával(a) práci co nejlépe .....	1	2	3	4	5	6
9. Práce, kterou denně vykonávám, mě povzbuzuje ...	1	2	3	4	5	6
10. Můj <b>vedoucí/nadřízený</b> mi poskytuje pomoc, jakou potřebuji, abych ve své práci uspěl(a) .....	1	2	3	4	5	6
11. Jsem přesvědčen(a), že vedení našeho závodu je dobré.....	1	2	3	4	5	6
12. Vedení korporace TRW Automotive vymezuje jasný směr do budoucnosti.....	1	2	3	4	5	6
13. Jsem přesvědčen(a), že <b>vedení</b> naší výrobní divize je dobré .....	1	2	3	4	5	6
14. Vidím spojitost mezi strategickými prioritami TRW Automotive a mou prací.....	1	2	3	4	5	6



Na pracovišti, kde pracuji, se lidé soustředí na následující strategické priority: *(Označte jednu odpověď u každé)*

15. Nejlepší kvalita (např. ppm, vysoký stupeň spokojenosti zákazníka) .....	1	2	3	4	5	6
16. Nejnižší náklady (např. na čas dodání, mimořádné náklady na dopravu, vysokou produktivitu).....	1	2	3	4	5	6
17. Celosvětový dosah (např. světoví dodavatelé, nově rostoucí trhy, jako např. Čína).....	1	2	3	4	5	6
18. Inovační technologie (např. úspěšně zavést nejnovější úroveň technologie) .....	1	2	3	4	5	6
19. Celkově mám pocit, že moje mzda odpovídá výkonu, kterým přispívám k úspěchu našeho závodu.....	1	2	3	4	5	6
20. Jsem schopen (a) snadno skloubit pracovní a soukromé povinnosti.....	1	2	3	4	5	6
21. Fyzická náročnost mé práce odpovídá druhu práce, kterou vykonávám.....	1	2	3	4	5	6
22. Celkově moje budoucí příležitosti v práci/kariéře v TRW Automotive vypadají velmi dobře .....	1	2	3	4	5	6
23. Náš závod poskytuje jistoty (cítím se zde bezpečně) .....	1	2	3	4	5	6